

إدارة التوتر

مقدمة في علم إدارة التوتر المحلي والدولي

أ- د / محسن احمد الخضيرى

إهداء ٢٠٠٨
دار الكتب و الوثائق القومية
القاهرة

إدارة التوتر

مقدمة في علم إدارة التوتر المحلي والدولي

إدارة التوتر

مقدمة في علم

إدارة التوتر المحلي والدولي

إعداد

أ. د. محسن أحمد الخضيرى

القاهرة

٢٠٠٩

بطاقة فهرسة
فهرسة أثناء النشر أعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخصيرى ، محسن أحمد
إدارة التوتّر : مقدمة في علم إدارة التوتّر المحلي والدولي .
تأليف : محسن أحمد الخصيرى .

القاهرة : مكتبة إيتراك ، ٢٠٠٩

٣٠٠ ص ؛ ٢٤ سم.

تدمك : ٤ ١٤٣ ٣٨٣ ٩٧٧

١- التوتّر.

أ- العنوان

١٥٧,٢

اسم الكتاب : إدارة التوتّر : مقدمة في علم إدارة التوتّر المحلي
والدولي .

اسم المؤلف : محسن أحمد الخصيرى.

رقم الطبعة : الأولى

السنة : ٢٠٠٩

رقم الإيداع : ١٤٤٣٣ / ٢٠٠٨

الترقيم الدولي : I.S.B.N. / 977-383-143-4

اسم الناشر : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

العنوان : ١٢ ش حسين كامل سليم - المازة مصر الجديدة

المحافظة : القاهرة

التليفون : ٢٤١٧٢٧٤٩

اسم المطبعة : الدار الهندسية

العنوان : ٤ ش فتحي سلامة بجوار مسجد السلام - الوراق

مقدمة:

يعيش الإنسان حياة مليئة بالتوتر، وهو كإنسان يعي ويدرك أن الأبعاد والجوانب المرتبطة بالتوتر دافعه إياه إلى مواقفه حياته بشكل تدافعي، معتبراً أن هذه الحياة من تخطيطه ومن إرادته، بينما هو مدفوع داخلها، واقعاً فيها بفعل التوتر الواقع عليه، شاء ذلك أم أبى وإن هذا الأمر تترجمه الأحداث المتصاعدة، التي تحيط به، سواء تلك التي يكون هو فاعلاً فيها، أو مشاركاً غيره في صنعها، أو ضالماً في تلك الحوادث التي تقع آلياتها، ليس فقط مع الأفراد، ولكن مع الدول والحكومات والمؤسسات والشركات والمنظمات فهناك دائماً هذا التوتر الذي يحدث، ويدفع العديد من الكيانات الإدارية إلى الوقوع تحت تأثير المواقف الضاغطة التي يحدثها، والتي تسبب الإزعاج، وتؤدي إلى مشاكل ومتاعب متعددة الدرجات وهي في اللحظة التي تحتم الرضوخ لها، ومعرفة طبيعتها وتحديد ذلك النمط المساعد في هذه الحركة، تعطى وتدفع إلى المعرفة الكاملة بها، وبالتالي معرفة السبل، سواء للتعامل مع التوتر القائم، أو لمتابعة السلوك الناشئ الصادر عن الكيان الإداري المحيط بنا، أو للتوقع لما سيسفر عنه الضغط الذي يسببه التوتر.

وقد خرجت معظم الكيانات الإدارية، خاصة الدول إلى نطاق ممارسة صنع التوتر، وإخضاع الآخرين له، ومارست أنواعاً عديدة من التوترات، بعضها للاحتفاظ بما لديها من مصالح أو مواقف، والبعض الآخر للاستحواذ على مصالح جديدة أو لصناعته مواقف جديدة، وهو ما دعا إلى إعادة النظر في أعمال التوتر، خاصة تلك المتصلة بالجانبين الرئيسيين له، أي جانبي:

- صناعة التوتر بشكل عام.
- الرد على ما هو مصنوع من توتر.

فالأحداث المتسارعة في عالمنا المعاصر، قد وضعت العديد منا في أتون، وفي بوتقة مشتتة بالعديد من الأشياء بعضها بفعل التقديرات والتوقعات لعالم جديد يخلق الآن، والبعض الآخر استمراراً لأوضاع قائمه دون تفكك أو انهيار، ودول أخرى تبزغ وتتشأ بعضها يتحكم ويصبح إمبراطورية ضخمة بحكم المصالح التي تملكها وبحكم المنافع التي تشرف عليها وبحكم إملاءات حادة واقعة فيها تمارس ضغوط شديدة فاعلة في التوتر.

لقد صمدت العديد من الكيانات الإدارية أمام ضغوط التفكيك وأصبحت بحكم العلاقات الممتدة ضالعة في التصدي لعمليات ونوازع الأقليات فيها، ولما تمليه عليها الضغوط التي تضعها كل منها، وأصبحت معها تقترب من ميلاد مرحلة جديدة مرحلة يمر بها العالم لصنع ما يسمى "بمرحلة ما بعد الدولة" مرحلة تسيطر فيها شركات عملاقة على العالم مرحلة انسلاخ واجتياح وابتلاع مرحلة تتفشى فيها الفوضى الخلاقة، وهي مرحلة تحمل العديد من خصائص المراحل الانتقالية مراحل من الانفلات الشديد ومرحلة من التحكم الأشد، مرحلة فيها العديد من السيولة الانسيابية كما أنها تشهد العديد من القيود التي تمارس على الإنسان مرحلة فيها الكثير من حرية الفوضى وهي دافعه للتوتر.

وبالتالي يتم التعامل مع التوتر العام بشيء من الحذر، سواء عند الاستجابة لتأثيراته، أو عند الخروج عن هذا التأثير إلى أفاق جديدة للتعامل، والانعتاق من هذا الاختناق الضاغط الذي يسببه التوتر.

إن هذا كله يشير إلى خطورة ما هو قائم من عمل أسهم التوتر في صنعه، وفي إيجاد، خاصة أن هناك دائماً لحظات استفاقة، يخرج فيها الكيان الإداري عن "شرنقة" التوتر الواقع فيه، وهي اللحظة التي يتبدى له فيها حقيقة "الأمر"، ويتبدى له ما هو "مخطط"، وما هو "مصنوع" له، وبالتالي

يعيد دراسة ردود أفعاله، والتوقع لما هو أفضل من جانبه، ويعيد صياغة سياساته، والتوافق الحركي مع تكتيكاته المتبعة للتعامل مع التوتر.

أن أي كيان إداري في عالمنا المعاصر لم يعد بعيداً عن التوتر الذي يحدث الآن ويتم، لم يعد بعيداً عن الإصابة المؤكدة للتوتر، فالآليات التي تشكل الظاهرة، وما تقوم به في عالم الاتصال والإعلام والمعلوماتية وما توفره الوسائل من إحاطة فورية بما يحدث في أي مكان في العالم وما تقوم به الأنظمة من حماية فارضة لذاتها، ومحاولات الفكك من أسر الحيازة وما تحدثه كل منها في هذا الإنجاز الدافع للتوتر.

لقد أدى غياب مفهوم الدولة - التقليدي - إلى صعود اتجاهات كثيرة - أدلى العديد من المتخصصين بجهودهم التي ميزت أعمالهم وقد بلغت قمتهما بإنبعاثات عديدة من عمليات إعادة الهيكلة، والتفاعل الحيوي لتشكيل التراكيب الجديدة، وهي عملية تفرض العديد من قوى التوتر المتصاعد وهي عملية تجرى الآن في شكل نهائي متراكم مستمر، تغذية ارتباطات فاعله، ووفق آليات تخرج بين قوى متصارعة تعطى لها تجليات العولمة الاجتياحية أبعاداً جديدة في ظل تطورات متلاحقة وإجتياحات متفارقة.

إن هناك كيانات إدارية جديدة بعضها يعيد تكتيل نفسه وبعضها يرمى بثقله ليصبح تجسيداً لأمال الأمة وطموحاتها وبعضها يتأزم إلى الدرجة التي تصبح معها نوازع رغبات الفرد تجسيداً لهذا التوتر.

إن هذا بعضاً من قضايا فارضة لذاتها، وهي قضايا عديدة ومتنوعة، ثم إنتاجها وتقديمها إلى العالم المعاصر، بكل أبعادها وخصائصها، وهي التي أحمت وثاقها إلى درجة الحيازة، حول الكيانات الإدارية، وبالتالي فقد أصبحت عمليات إحكام الوثاق، ومحاولات الفكك من أسر الحيازة وما تحدثه كل منها في هذا الإنجاز، هي الدافع للتوتر.

فاستخدام التوتر واستعماله يؤدي إلى نتائج كثيرة، بعضها تم التخطيط الذكي له، والبعض الآخر قد يؤدي إلى انفلات الكيان الإداري من الوقوع في مصيدة التوتر، والبعض الأكثر ذكاءً قد يعمل على تحويل الأمر من مجرد متلقي لضغوط التوتر، إلى صانع عكسي له، مستخدماً أدوات خفيه تحول الأمر إلى مباراة فائقة الذكاء، وهو ما قد يدفع إلى الوصول إلى استخدام إستراتيجيات وسياسات وتكتيكات متخصصة في هذا المجال الحيوي الفعال.

وهكذا تعيش الكيانات الإدارية واقعنا الذي تحياه في إطار عام من التوتر القائم عليها، تتداخل وتتشابك، وتمضى وتتوغل التوترات التي تحياها، وتقل تأثيرها وتنتج أثرها، وهي توترات مليئة بالحركة، فاعلة ومتفاعلة، بعضها تتحرك به العوامل، والبعض الآخر يحركها ويفعل بها الكثير، وبعضها أفعال نتيجة عوامل فاعلة، والآخر انفعال بحكم ما حدث من عوامل متفاعلة.

فاستخدام اعتبارات البقاء والنزوع الحيوي نحو الارتقاء والتقدم، وتفاعلات اللحظة وانفعالاتها ومعايير القوة والضعف جميعها تفعل الكثير من التوتر بل لقد وصل الأمر إلى إعادته تعريف البديهيات والفرضيات بعد أن اضطربت الأمور، واختلت المقاييس، وانفلتت المعايير بشدة وأصبحت معها أبعاد وجوانب المسلمات في حاجة إلى إعادته تعريف الأولويات الأساسية، وهي واقع حياه، وإعادة إنجاز الكثير من مرتكزات حياتنا التي نعيشها على أطراف أصابعنا.

إن اعتبارات الزحام والتكدس، وما يلقيه كل منها من ضوضاء وإزعاج ضاعفت احساسنا بالتوتر، وضاعفت احساسنا بضغطة وضاعف هذا الإحساس بالتوتر العام الذي نعيشه ونحياه، وبالتالي فقد أصبح التوتر يحتاج إلى معالجات ذكية حاله، وأصبح التعامل معه يحتاج إلى ذكاء حاد، سواء:

- لامتناسفه.
- لاصعافه.
- للسلطرة علفه.
- للتعامل معه.
- لتفعلفه واستخءامه.
- للتعوافق الواعى معه ومع متطلباته.

لقد عرف العالم أءءاءاً ءسافاً أطلقء العءفء من الفواعل الءف سببء ءوءراً عارفاً؁ بعضها اءءاح العالم؁ وشكل زعراً وهلعاً؁ والبعض الآخر كان سبباً فى اءلاق قوى كانت ءءفز للأنقضاض؁ على الففر؁ سواء للءصول على ءرواته؁ أو لإءلاق أفءفها فى انشطءة؁ وفى معاملاءة؁ وفى كافة تعامللاءة؁ وأءء هءه القوى ءون أن ءءرك أن ءوءر الءف صنعءه؁ قد أوءء العءفء من رءوء الأفعل؁ وهف أفعال مساوفه لها فى القوة؁ ومضاءة لها فى الاءءاه وهف فى واقعها لمزفء من ءوءر.

إن هناك عملاً ضءخماً فءءا ءلى وعى إءراكف شامل ومءكامل فءم وفءءرك؁ وإنه أءى بءكم موءوءاته إلى إءرا ءوى ءعمل على ءطوفر ءاءها؁ وعلى انءا ءما لم ءءوقعه من اءاباء على أسئلءها؁ وإن ءاله اللاءوازن الءف عملء على اءءاءها للءكم والءءكم فى أنظمة ءول بعفنها؁ لن ءكون هف الءالة العامة الءف سوف ءتعامل معها؁ ءاصة أن ءركة وسفولة الأشياء قد ءطورت؁ وانءءء مزفء من الفواعل الءركفة الءف ءعمل على إءءاء ما ءسءطفع به أن ءءء ءوءراً عكسفاً مءصاعءاً.

لقد صنعت دول كبرى أكاذيب للسيطرة على موارد الدول الصغرى، وأصبح الجميع يدور في أفلاك من الأكاذيب التي تتساقط يوماً بعد يوم، وأصبح من اللازم أن تبرز نور الحقيقة، ويعم ضياء فجر الحقيقة على الجميع.

فاللاتوازن هو دافع قوي الحركة لاستعادة التوازن لكنه توازن جديد بقوى جديدة، وفواعل جديدة، وأعمال أخرى حركية تسعى لأحداث اختلال جديد يدفع لتوازنات جديدة، وهكذا.

إن هناك حركة فعل غير محدودة في العمليات والمعاملات التي تتم بشكل كبير، وهي حركة وأن كانت في الإطار العام تأخذ درجة مناسبة من التوتر، فإن عملية التوتر التي تحدث وتتم تشير إلى نطاقين أساسيين هما:

- التوتر الذاتي الذي يتم توليده لأسباب داخلية ذاتية للكيان الإداري.

- التوتر الخارجي والذي يتم توليده لأسباب خارجية.

ومن خلال التفاعل الحيوي ما بين نوعي التوتر، يتخذ سلوك الكيان الإداري شكلاً معيناً، ويتم قياس هذا السلوك ارتباطاً بقياسات محددة، سواء في المقدار، أو في القوة، وتحديد حجم المنافع والأضرار المترتبة على التوتر، والمجالات التي يتخذها سواء كانت مجالات ثقافية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اثولوجية إنسانية وبذلك يتواجد الإهتمام الموجة لقوى صنع التوتر، أو لتلك القوى التي تتحرك لأحداث.

وبالتالي فإن قياسات الحركة هي التي تعمل على أحداث الفعل، وعلى تطوير هذا الفعل، وعلى استخدام القوى المتنوعة للوصول به إلى مستوى أحداث التوتر المطلوب.

لقد دفع هذا القوى الكبرى إلى إحياء صراعات شتى داخل الدول الصغيرة تلك الدول التي لا تهدأ حركتها، ولا تزال فاعلة في مسيرتها ما بين

إبعاد استقلال سياسي غير مؤكد، وما بين اختلال إقتصادي مؤكد وما بين صراعات الزعامات وإتخاذها للحركات المسلحة عنواناً ضخماً لها، وما بين الاستقواء بالقوى الأجنبية، وما بين شرعيات فاقدة الذاكره وما بين تحالفات هامشية ووقتيه وما بين قوى وطنية ضائعة تتزاحم التيارات المولده للتوتر.

وفي إطار هذه المعاناة يخرج التوتر الإنساني الذي يصيب الفرد ويؤدي إلى زعزعة استقراره، سواء تحفيزاً للقيام بعمل معين أو تشتيتاً لعدم القيام بهذا العمل.

إن هذا كله يشير إلى معاناة الكيانات الإدارية من التوتر الناشئ عليها، ومن التوتر الناشئ منها، ومن الدافع الأساسي للحركة الفاعلة في هذا الإطار، والذي يحرك بعض الفواعل الكامنة داخل الكيان الإداري، والتي تهتم، سواء بالدفاع عن نفسها ضد الضغوط الواقعه عليها، أو كان هذا الأمر يتعلق بمكاسب ومصالح تحتاج إلى الحصول عليها، وتطويرها بشكل كامل، خاصة ما قد يدفع بها للحصول عليها وتمييتها بالإضافة للحفاظ عليها.

إن هذا الإتجاه يشير إلى إعادته تفكير جاد في الفرضيات والبدهييات التي كان مسلماً بها، وهو ما طرح اشكاليات جديده، وأسس لأبعاد جديدة، قد دعت الجميع، سواء كانوا علماء متخصصين، أو كانوا أفراداً عاديين إلى ضرورة المسأله الجاده، استباقاً لمزيد من الهواجس التي قد طرحت أسئله جديده عن صدق وسلامة البديهييات والإفتراضات المسلم بها.

لقد صعدت في الأفق العديد من الدوافع لدراسة التوتر، وتحديد أبعاده الكلية التي تحيط بها العديد من الثوابت والمتغيرات، والتي بناء عليها تطورت عناصر التعامل مع التوتر، واستجدت وابتكرت أدوات جديدة، وهو ما يستدعي التعريف بها والتعرف عليها، وبذلك تعددت مستويات التعامل مع

التوتر، من مجرد إستجابه بسيطة له، إلى الإنقلاب الجاد العكسي عليه، والرد بصناعه توتر أشد وأعلى وأكبر قوة من التوتر المصنوع السابق مواجهته. وبالتالي تخضع الكيانات إلى نطاقين أساسيين هما :

النطاق الأول- الخضوع لتوتر مصنع والاستجابة لمتطلباته.

النطاق الثاني- عدم الخضوع والمقاومة والرد بتوتر أشد.

لقد فعلت القوى الدولية تأثيرها، مستغلة أوضاعاً عالمية استثنائية، وفجرت العديد من الأحداث بعضها تنفيذاً لحلم ذاتي قديم، والبعض الآخر إستجد بحكم الأشياء الجديدة التي تعيشها ودخلت معها تشابكات أوضاع لم تكن توازناتها المختلة قد تصاعدت، وأصبحت معها الدوافع مختلطة بالأحلام، وقفزت معها الرغبات بالطموحات

إن فن إدارة التوتر الدولي قد استدعى أن تتحرك قوى كثيرة، وأن تعمل هذه القوى على فهم وإدراك بعض من جوانب التوتر وضغوطه الإرتكازية المتصاعدة، والتي تحرك فواعلها المسببة لحالات عدم التوازن الحركي، وما قد يؤدي إليه ذلك من زيادة في الفهم والادراك للعوامل المحركة للتوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة، خاصة ما يتصل بالنزعات الرافضة للتجانس، ودعاوى الانسلاخ عن الحكم المركزي، ورياح الديمقراطية، وحق التعبير، والتجاوز في التعبيرات السياسية والاجتماعية والثقافية، وتعدد المطالب الخاصة بالأعراق والأجناس والثقافة، وعدم إقتصار ذلك على دول بعينها، بل إمتدادها إلى كافة الدول، سواء كانت دولاً فقيرة أو نامية، أو دولاً كبرى، ولم يعد الإستقرار صفة غالبه على بعض الدول، بل أصبحت الإنقسامات هي التي تعبر عن كثير من دول العالم، وأصبحت العديد من الدول تنفتت بإمتياز، وأصبحت هذه الدعاوى مسببة للتوتر الدولي.

وأصبحت الدول تعاني من عدم قدرتها على حماية ليس فقط حدودها، بل حماية ذاتها من الداخل وسط تيارات الانفصال، والانقسام، والتشرزم، والاستقلال، والحكم الذاتي، وأصبح المنادين بحق تقرير المصير والمنادين بالمشروع الوحدوي الإمبراطوري، والمنادين بالهيمنة والسيطرة على كافة دول العالم والمنادين بالمشروع الأممي البالغ الضخامة أصبحوا جميعاً يعانون من التوتر توتراً بالإنسلاخ والاستقلال وتوتر بالدمج والضم والمزج، وأصبحت عمليات الفك وإعادة التركيب وإعادة الترابط وعمليات إعادة رسم مناطق النفوذ وما يتم ممارسته فيها من ممارسات توليد الضغوط التي تمارس تأثيرها بشدة على الكيان الإداري الذي تتم به عملية التوتر أصبحت جميعها دوافع للتوتر وادوات لأحداث ضغوطه.

لقد خرجت مصطلحات وتعبيرات جديدة، عن قوى فاعلة جديدة، عن تأثير غير محدود لهذه الأوضاع المستجدة، بعضها في عالم المعرفة الجديدة، وصراعات القوة المعرفية الجديدة، وأصبحت حروب وصراعات المعرفة، والاستحواذ عليها، وامتلاكها، والتعامل بها، والتعامل معها، مجرد عوالم جديدة باعثه على التوتر.

إن اعتبارات "الفوضى الخلاقة" وما أثارته من سلوكيات وأفعال، وما أوضحت من دعاوى متعددة، وما أخرجته من فرضيات إجمالية جديدة، وما فرضت من إجماليات على القائمين بكل منها، قد دعت إلى فهم العوامل والمطالب التي تؤدي إلى توليد الضغوط مثل:

- اعتبارات الهيمنة والسيطرة.
- اعتبارات الاجتياح والغزو.
- اعتبارات الاستقلال والانفصال.

- اعتبارات الحكم الذاتي .
- اعتبارات التعاون والمشاركة.
- اعتبارات الدمج والمزج والتكتل.
- اعتبارات الاجتياح والغزو والاستيلاء.
- اعتبارات الاستحواذ والتملك.
- اعتبارات الابداع وحرية التغيير.
- اعتبارات المشاركة الحقيقية والفعليه.

لقد أدت هذه الإعتبارات إلى نشوء العديد من الضغوط المولده للتوتر، وأدى "انفلات" الأوضاع والمقاييس إلى انفلات القواعد، وإلى ابتداع قواعد جديد للبديل التقليدي الممارس والقائم، والخيارات التقليدية الشائعة ما بين الدمج - والتفتت، وما بين الشمولية والخصوصية، وما بين المركزية واللامركزية.

لقد سقطت المرجعيات القديمة، وأصبح الثوب المرجعي الفضفاض يضيق بأصحابه، وأصبحت المرجعيات في حاجة إلى مراجعة بعد أن تدافعت أمامها أشياء لم تكن معروفة، ولم تعد النظريات والأسس المرجعية صالحة لتفسيرها، أو حتى للإقتراب الحذر منها، وبالتالي لم يعد أمامها سوى رفضها، وسوى التضيق عليها وعلى مؤيديها، والتعامل معها بالأفكار الجديدة، سواء للوجود، أو للتواجد، وبالتالي فقد خرج إلى الوجود العديد من الأسس النظرية العامة لتفسير الاشياء، وأصبحت لدينا بالفعل:

- نظريات جديدة.
- سياسات جديدة.
- تكتيكات ارتباطية جديدة.

إن هذا قد استدعى بحكم الأشياء الممارسة إعادة تعريف ما كان مسلماً به ومستقراً، بعد أن شهد تغيراً واسعاً في شكله العام وفي مكوناته الخاصة، وما أدى إلى إعادة تعريف وإعادة النظر في أسباب وجود أشياء كثيرة، لم تعد متجانسة، ولم تعد تعبر عن شيء ذي دلالة، وأصبحت العديد من:

• القوميات.

• الثقافات.

• الاجناس.

معبرة عن نوازع الانفصال والإستقلال، وأصبحت "الهوية" متنازع عليها، وأصبحت عمليات التواجد تفرض ذاتها على الواقع الفعلي، وعلى "المحك" الذي أصبح يفتقد إلى كثير من التجانس والتوافق الذي يبدد التوتر، وأصبح الوصول إليه أمراً ليس سهلاً في إطار الجهود الكثيفة والحثيثة لتيار متعولم يعمل ضد الدول، ويعمل ضد الاطر التقليدية التي تفرض ذاتها وتفرض سطوتها على الجميع بالانصهار فيها.

إن هذا يشير إلى درجات عالية جداً من التوتر الدولي الذي يفرض سطوته محلياً على الدول ومؤسساتها ومنظماتها وشركاتها وأفرادها خاصة مع تيارات وأعاصير ورياح العولمة التي تجتاح الدول وتهدد وجودها، بل تعمل على إزالتها وتفكيك بنيتها التحتية، وتعيد صياغة توجهات العالم، ليصبح أكثر انفتاحاً، وأكثر تفاعلاً مع الجهود التي تدفع إلى عالم جديد، عالم يعطي أولويات جديدة، ويعطي لكل منها اوزاناً جديدة، ويعطي الإعتبارات للتوازن الإدائي الحركي، والذي يحرك كل شيء في اتجاه عالم جديد، تفرضه وتؤدي إليه إعتبارات جديدة حاكمة ومتحكمة في عالمنا المعاصر.

وإذا كان كل شيء لا يأتي إلى مرتبة الكمال، وذلك لكمال عمل الخالق عز وجل، فاني أرجو من الله أن يوفقني إلى استكمال هذا العمل الهام، وان يثيبني عنه حسن ثواب الدارين، الدنيا والآخرة والله الموفق.

أ.د/ محسن أحمد الخضيرى

المبحث الاول

نظريات تفسير التوثر

لا يوجد أفضل من إطار عام نظري لعرض دكافة تقاسير التوتر، سواء ارتبطنا به أو ارتأينا ذلك، أو إبتعدنا عنه تاركين لأنفسنا حرية التقدم نحوه، فالعلاقات التبادلية التأثيرية التي تربط بيننا وبين التوتر تتيح لنا المضي قدماً في بحث مدى تأثير التوتر على النزوع الحركي نحو السلوك العام والخاص، والقيام به، سواء كان هذا السلوك يأخذ صفة الإيجاب والقيام بعمل معين، أو كان سلوكاً سلبياً ينزع نحو الهروب وعدم القيام بهذا العمل، أو كان سلوكاً مائلاً قائماً على الانتظار إلى حين اتضاح الموقف، أو تولد قوة ضغط مناسبة للقيام بهذا الفعل المطلوب، خاصة للتوافق مع عناصر الضغط المتولد، لقد اختلطت العديد من الاعتبارات عند تفسير التوتر وشرح كافة جوانبه وأبعاده، خاصة الاعتبارات الثقافية السائدة والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانسانية اختلطت جميعها في عالمنا المعاصر، الذي يزدحم بالتحويلات الجذابة العميقة، وبالصراعات المتعددة الألوان والأشكال والطرق وبالنزعات القومية والعرقية والطائفية المستحكمه والتقاتل على الموارد واعتبارات الإستحواذ والهيمنة والسيطرة ومن ثم فإن التوتر القائم، توتر يعود تفسيره إلى عدة نظريات أساسية، وهي نظريات حاكمة ومتحكمة في تفسير التوتر تعمل على ايضاح لماذا حدث والدافع اليه، محددة أسبابه العامة والخاصة، سواء ارتبطنا بنتائجه أو تدافعنا في اجمالياته العامة لتفسير حدوثه، وهي نظريات حاكمة ومتحكمة في تفسير التوتر سوف نقوم بالعرض لها بإيجاز على النحو التالي:

أولاً- نظرية الطاقة الزائدة (الطاقة الفائضة):

وهي نظرية من النظريات الأساسية لتفسير ظاهرة حدوث التوتر، حيث تعمل على الربط ما بين التوتر كظاهرة، وما بين وجود طاقة تزيد عن قدر معين مطلوب للكيان الإداري، وهذه الطاقة الفائضة تعبر عن ذاتها في الظهور بشكل توتر، يتفاوت حجمه ويزداد اتساعه مع اختلاف وتفاوت وازدياد درجه

الطاقة الفائضة. وهي الطاقة التي تفيض عن الحاجة، والتي يرتبط التعامل عليها بإدراك توازنات هذه الحاجة، ومعرفة ان كل جانب من جوانبها يحرك العديد من العناصر الفاعلة في عمليات التوتر، خاصة أن الكيان الإداري الذي لديه بعض من الطاقة الزائدة يترجمها بشكل رئيسي في أحداث التوتر، سواء للكيانات الإدارية الأخرى، أو داخل هذا الكيان الذي لديه طاقة زائدة، وتتعامل الطاقة الزائدة مع معطيات التوازن السلوكي العام للكيان الإداري، والذي تتحدد توازنات سلوكه بقدر معين من الطاقة التي يحيا بها، ومن ثم فإن حدوث طاقة زائدة عن الحاجة يولد لدى هذا الكيان توتراً فعالاً، خاصة عندما يزداد الضغط المتولد عن هذا القدر للاحتفاظ بتوازن السلوك الاتجاهي العام للكيان الإداري.

ومن ثم فإن معرفة وتحديد ذلك القدر من الطاقة الزائدة يساعد على الوصول إلى أسباب التوتر، وبالتالي تحديد حجم قوة الدفع المسببة له، خاصة إن عمليات تصريف التوتر، ترتبط أساساً بعنصر حجم الطاقة المولده للضغط الواقع خلف هذا التوتر، ويهمننا هنا ان نشير ان علينا التفرقة بين نوعان من الطاقة هما:

- الطاقة الآمنة للكيان الإداري، والتي يعمل بها وفق معدلاته القياسية العادية، والتي تتضمن إن هذا المستوى من الطاقة الآمنة هو الذي يدفع الأمور داخل الكيان الإداري لتعمل وفقاً للمستويات القياسية الخاصة بكل منها ويأتي في هذا النطاق قضية الطاقة الأقل، أو عجز الطاقة التي تصيب الكيانات الإدارية فتؤدي إلى عجز الكيان الإداري عن القيام بواجباته كما يجب ان يكون.

- الطاقة الفائضة الزائدة التي تجتاحه وتجبره على القيام بأعمال غير عادية، أو تدفئة للإعتداء على الآخرين وتدبير العديد من المشاكل والمؤامرات

والأعمال العدائية التي تتم وفقاً لمقدار حجم الطاقة الزائدة والفائضة لدى هذا الكيان الإداري

وتهتم المراكز البحثية المتخصصة بحساب كلا النوعين من الطاقة، ومعرفة كيفية توليد هذا القدر الكبير الفائض منها، وكيفية التعامل معه، خاصة عندما يتولد عنه قدر كبير من التوتر الذي قد يدفع إلى القيام بأعمال متهورة وبالتالي يحتاج الأمر إلى التفكير الجدي في أعمال بنائية لتصرف هذا القدر من الطاقة.

وتعد الطاقة الزائدة أحد عوامل التفاعل الحيوى للكيانات الادارية، والتي قد تدفع إلى أحداث خلل في التوازنات الحركية للكيان الإداري، حيث تقوم الكيانات الادارية بالسلوك العام لكل منها، وهو ما يحدث عادة عند توازناتها الحركية التي تقوم بتحديد اولويات معينه لهذا السلوك، وهو ما يتم استخدامه وتحليله لمعرفة حجم الضغط الذي تعيشه، والذي أدى إلى مثل هذا السلوك، اخذاً في الاعتبار ان التوتر القائم ما هو إلا نتاج ضغوط تؤثر على هذا التوازن، وتؤدي إلى تحريك فواعله، وبشكل مترابط يؤدي إلى هذا السلوك الذي تم واتخذه الكيان الإداري.

وعلى هذا فإن قدر كبير من التوتر الدولي يعود إلى الطاقة الفائضة التي يعاني من وجودها كيان إداري دولي، خاصة أن عدداً كبيراً من الكيانات الإدارية العملاقة كثيراً ما تستنزف طاقتها الفائضة في أعمال غير بنائية، خاصة عندما تمتلك إستثناءً قدرأ كبير زائد عن حاجتها من هذه الطاقة، وبالتالي فإنها تؤثر في عدد من الكيانات الإدارية، دافعة إياها للقيام بأعمال معينة، وهو ما قد يؤدي إلى التحفظ على هذه الأعمال.

وبالتالي فإن استخدام الطاقة الفائضة في تصدير التوتر إلى الخارج أمر بالغ الخطورة، حيث يؤدي إلى تصاعد هذه الأعمال ما بين:

• مترىص يعيد إحكام مخططاته للنيل من الكيان الإداري القوي الذي لديه طاقة زائده عن الحاجة.

• مؤيد يرغب في إعادته بناء ذاته داخليا ويرغب في جعل الكيان الإداري الذي لديه طاقة فائضة يبتعد عنه.

• متأمر خبيث يرغب في إنهاك هذا الكيان الإداري القوي وتحويله إلى ضعيف.

وهو ما قد يدفع إلى ليس تصريف الطاقة الفائضة فقط، ولكن قد يؤدي إلى استنزاف هذا الكيان الإداري الضخم، وجعله يترنح تحت ضربات موجعة ومؤلمة، ويجعل قضاياها الداخلية تعاني بشده من تأثير هذا الاستنزاف الحيوي لقواه.

وان المنهج العلمي في تفسير التوتر يعود إلى أسبابه، وهو ما يتم اتخاذه عند تحليل ومعرفة السلوك الاتجاهي العام له، خاصة وأن التوتر في هذا الإطار عمل سياقي يتم تعبيراً عن أن الكيان الإداري يعاني بالفعل من وجود طاقة زائده لديه، وأنه يحتاج إلى التعامل معها بالتصدير إلى الخارج، وإن اختيار المجال والوسيلة سوف يساعد على تصريف هذه الطاقة بشكل كبير.

وبالتالي فإن أي ما من شأنه أن يؤثر على التوازنات الحركية الدافعة هو الذي يحرك هذه التوازنات الاتجاهية العامة، ويعمل على إيجاد الفواعل المحركة للسلوك الاتجاهي العام للكيان الإداري، ومن ثم يعبر التوتر عن طاقة فائضة أدت إلى تغيير التوازنات الحركية للكيان الإداري، وهو ما دفع إلى سلوك معين، قد يأخذ شكل اتجاه عام، ويتم قياسه لمعرفة حجم الضغوط الواقعة على الكيان الإداري، والمتولدة عن طاقة فائضة عن هذا الكيان، وهو ما يفسر التوتر الشديد الصادر عن كيان إداري ضخم حصل لديه قوة زائده، وبالتالي لم يعد لديه قوة أو قدره على إستيعاب فائض الطاقة لديه، إلا إن يقوم

باستخدامها لأحداث التوتر لدى الآخرين، بل وتصدير هذا التوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة إلى بعض منهم، أو اليهم جميعاً ولكن بدرجات متفاوتة، خاصة أن هذا الكيان الإداري يكون لديه إحساس متعاضم بقوة الطاقة الفائضة الزائدة لديه، وبإحساس أكثر تعاضماً بضعف الكيانات الإدارية الأخرى، وإن اختياره لاضعفها يبرر كثيراً هذا السلوك العنيف الذي يقوم به لتصريف الطاقة الفائضة لديه، سواء كان هذا السلوك يأخذ شكل:

- حرب شاملة طحون واحتلال.
- اجتياز محدود واعتقال ومحاكمه أو احتجاز دون محاكمه.
- اجبار على سلوك معين واحتقار مصادره وغل اراده عن الفعل.

وبالتالي فإن تفسير الطاقة الفائضة كسبب قوي للتوتر هو الذي يدفع إلى فهم الكثير من الحوادث الدولية، كما إنه يعطى للتوتر سبباً هاماً لوجوده.

حيث تعبر هذه النظرية عن أن التوتر يعبر عن الطاقة الزائدة لدى الكيان الإداري، وهي طاقة تحتاج إلى تصريف، ويأتى التوتر للتعبير عن هذه الطاقة الزائدة، خاصة أن هذه الطاقة تفيض عن الحاجة، وبالتالي فهي تؤثر على التوازنات الاتجاهية العامة للكيان الإداري موضع التوتر. سواء بشكل عام علني، أو بشكل خاص جزئي سري، وهو ما يرتبط أساساً بمولدات الضغط المستخدمة لأحداث التوتر القائم والموجود، خاصة أن هذه الطاقة الفائضة تعبر عن إمتلاك جانب كبير من القوى الدافعة التي تحدث التوتر العام الذي يعاني منه الكيان الإداري المختص، وهي في سبيل ذلك تفرض تجاوباً معها سواء كان هذا التجاوب تجاوباً عاماً كلياً، أو كان تجاوباً خاصاً جزئياً، وهي بذلك تفرض تأثيراته المتنوعة، وتوجد في المدى حركة فاعله، بحكم ما لديها من طاقه فائضة يعبر عنها التوتر الذي تقوم باحداثه.

فواقع أحداث التوتر يحتاج الى:

- تعريف ككامل للطاقة الفائضة وتحديد مجالاتها المتجذقة.
- توصيف ككامل لهذه الطاقة الفائضة ومعرفة ككامله بانبعادها.
- وضع خطه مستقبليه لتوظيف هذه الطاقة، مع ملاحظه هامه عدم فتح مجال لتصرف الطاقة الأساسية الحيويه، وتحويل الفائض الى عجز.

وتعمل الطاقة الفائضة على تعريف ذاتها في عدة اتجاهات، بعضها قائم على التصريف والانفراج الذاتي، والبعض الآخر قد يتطور فيستخدم استخداماً محورياً وهو ما يعد امراً هاماً في تغيير الاشكال الدولييه التقليديه القائمه، والدخول في اشكال دوليه جديده، والتعامل مع ابعاد ورؤى استنهاضيه، سواء كانت هذه الأفكار قد طرحت من قبل، أو كانت مجرد بالونات اختبار يتم اجرائها عملياً، خاصة ان التوتر الجامح الشديد قد يؤدي إلى تطبيق الأفكار الغريبه الشاذه التي يتم تطبيقها فوراً، واجراء الاختبارات الخاصه بها.

وتعمل نظرية الطاقة الفائضة على تحديد عدة مستويات من الطاقة للتعامل مع التوتر هي:

- الطاقة الجامحه الفائضه.
- الطاقة الفائضه المعتدله.
- الطاقة التوازنيه الهادئه.
- نقص الطاقة ونشوء فجوه الطاقة.
- الطاقة البديله الاحلاليه.

وقد قدمت هذه النظرية الكثير من التفاسير التي عزت إليها عمليات التوتر القائمة الان، والتي تحدث في كثير من العمليات التي تتم سواء كانت

انطلاقه مع الابعاد الجديدة، أو كانت فرضيات ممارسة للعمل العام الذي يتم ويحدث في عالم جديد بصنع التوتر.

ثانياً- نظرية التوجه المستقبلي وطموحاته:

اصبح المستقبل صناعه متكاملة، يتم التوجه بها إلى أفراد الكيانات الإدارية، وبحكم الآمال والطموحات التي تتساب من قاده الكيان الإداري، وبحكم ارتباطها بما يجوش في صدور الأفراد والشركات والمنظمات من طموحات يحدث التوتر، خاصة في ظل قوى تواجه هذه الطموحات وتحاربها، وتقف عقبه كؤد في سبيل تحقيقها حيث يرتبط التوجه المستقبلي بالكيان الإداري الذي يسعى إلى تحقيق العديد من الآمال والطموحات المغالى فيها، يدفعه إلى ذلك الآمال العريضة التي تحيطه بها جماهيره، خاصة مع التطورات المصاحبة لحركة تغيير واسعة المدى من جانب الكيان الإداري، وهو ما قد يدفع إلى حدوث توتر موازى وملاصق لها، خاصة ان هذا التوتر الموازى للآلام والآمال والطموحات، هو تطور ايجابي فعال سواء في اطاره العام، أو في نطاقه الخاص.

فهو مرتبط بآمال شاسعه تتناول مجالات عديدة من أهمها:

- المجال الاقتصادي .
- المجال السياسى.
- المجال الاجتماعى.
- المجال الثقافى.
- المجال العسكرى.
- المجال القومى.
- المجال الأسمى.

ويمثل التوجه المستقبلي اداة فعالة لتوليد الضغط الذي يسبب التوتر، سواء نتيجة لكل من عمليات الحشد الجيد للموارد، أو نتيجة للآمال والطموحات والاهداف الواسعه العريضه التي يعيئها قائد الكيان الاداري، وهي عملية متسعه وشامله للجماهير التي تعيش داخل الكيان الإداري.

فالارتباط القوى ما بين الطموحات العليا وما بين اراده التطوير والتغيير، وعناصر التحدى والاصلاح، والقدرة على استخدام القوة المتاحة، وعنصر الزمن الممتد والمتاح أمام عملية التحقيق وغيرها من عوامل كثيره تدفع إلى حدوث التوتر، سواء كان توتراً ضاعطاً، أو كان توتراً معتدلاً ولكنه محسوس ومؤثر.

حيث كثيراً ما تصبح الأحلام والطموحات واحده من أهم مسببات التوتر الذي يحدث في عالمنا المعاصر، وهي أحلام وطموحات مغالى فيها، وترتبط بالواقع الذي تعيشه الشعوب، وترتبط في الوقت ذاته بمدى وحجم واتساع ما يفصل بين هذا الواقع، وما بين الأحلام الواسعة والآمال العريضة التي تحرك العديد من القوى الدافعة داخل الكيان الإداري، وبالتالي تصبح واحدة من اخطر مسببات التوتر، والذي يتم صناعته بشكل دقيق للوصول إلى الأهداف العامة الطموحة للكيان الإداري، وهو ما تصاب به الدول والحكومات الساعية للتقدم، ولكنها لا تعرف أسرار هذا التقدم، وتتحرك في الطاقات عديدة، والمستقبل بالنسبه لها هو ميدان عام لعملها، وهي بذلك تحرك العديد من القوى، سواء المؤيدة لها، أو المعارضة لها، وكلاهما يدفعان إلى ظهور التوتر، خاصة مع متطلبات الاستقلال، والاعتماد على الذات، وتطوير مستويات المعيشة، ورفع الدخل، والقضاء على الفقر ارتباطاً بعالم جديد مختلف يتطور شيئاً فشيئاً، وتتدعم خطواته، ويرسى ويؤسس عالم

جديد، بتوازناته واتجاهاته، وبمناصر القوة التي تحكمه، وبمستويات مختلفة من التوازنات الحركية التي تعيش بها الكيانات الادارية.

وبالتالي فإن المستقبل يمثل وفقاً لأصحاب هذه النظرية يصبح مجال وميدان صراع، وتصبح قوى المستقبل هي القوى التي سوف تصنع التوتر، وبالتالي فإنه يمكن قراءة المستقبل من خلال الاطلاع على مجريات الأحداث ومعرفة التوترات التي يصنعها كل منهم في هذا المجال الحيوي.

فهناك عالم جديد تسعى قوى مختلفة لتشكيله باتجاهاته الفعلية، سواء من خلال ارتضاء طموحاتها، أو من خلال الارتباط الحركي الدافع لوجودها، أو من خلال التشابكات الاتجاهية التي تشكل حركتها عالم الجميع فيه:

• متحفز.

• متربص.

• يتربص ويراقب.

وفي هذا الإطار تأتي الطموحات المستقبلية للكيان الإداري لتسبب تغيراً واسعاً في توازنات القوى، وفي ارتباطها المتكامل معها.

فالسعى القوى نحو تحقيق الطموحات العظيمة هو الذي يحرك العديد من القوى، والتي عليها ان تعيد النظر في الأولويات الخاصة بها، وتسعى جاهدة للتوافق مع هذا التوتر العام الذي يتم الارتباط به وهو ما يجعلنا نفرق ما بين:

• المستفيدون من التوتر من خلال جنى المكاسب العديدة التي يحققها لهم في إطار السلوك الاتجاهي العام.

• المتضررين من هذا التوتر، والذين يجنون خسائر متصاعدة مع استمرار التوتر وحدث عناصره المتحققة.

حيث يقوم المستفيد بالدور الأساسي في توليد قوى الضغط المولد للتوتر، سواء بأحلامه وآماله، أو بما يمكن وضعه من أهداف للمستقبل، ومن خلال الارتباط الواضح ما بين السعي لتحقيق هذه الأهداف، وما بين تغير الظروف وعدم وفرة الإمكانيات اللازمة والواجبة للتحقيق، تتولد الضغوط الموجبة للتوتر، وتتفاعل لتحدث مزيد من الضغوط الارتباطية التي تعمل على إيجاد هذا التوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة، وهو ما يدفع ويؤكد على أن صناعة التوتر الداخلي كثيراً ما تشكل الجهد الأكبر الذي تتفاعل معه الأهداف المتطلع إليها، ومن ثم فإن التطلع إلى تحقيق أحلام وآمال عريضة يرتبط أيضاً بمدى الاستعداد لتحمل تكاليف تحقيق هذه الأحلام، وهو ما يرتبط أيضاً بالتضحيات الضخمة التي على الشعوب تحمل درجاتها المتفاوتة خاصة ان درجات الولاء والانتماء تقاس دائماً بهذا النوع من التوتر المعاش

وكما كان التوجه المستقبلي يحمل آمالا واسعة، وأهدافاً متسعة، كلما كان هذا التوتر قائماً، خاصة ان هذا التوجه قد تعارضه قوى خارجية وداخلية ترى إنه سوف يهدد مكاسبها، أو سوف يقلل من حجم مصالحها، وهو ما يزيد من عنصر القلق والتوتر المصاحب لتحقيق الآمال والطموحات العريضة.

ثالثاً - نظرية قصور الإمكانيات:

حيث كثيراً ما تؤدي إلى تحفيز الأفراد أستكمال هذه الإمكانيات، خاصة أن العديد منها يحل محل بعضها البعض، كما ان عوامل نقص القدرة يعوضها الزيادة في الرغبة، ومن ثم يقتضي السلوك العام للتوتر الارتباط بالمعادلة الآتية:

السلوك العام للتوتر = القدرة × الرغبة

القدرة = الخبرة × التدريب × الموارد

الرغبة = الحافز × الطموحات

وهو ما يرتبط أساسا بعمليات تقدير الموارد التي تحتاج إليها الكيانات الادارية لتنفيذ مشروعاتها المختلفة، خاصة تلك التي يتم القيام بها على مستوى نوعى شامل، في إطار برنامج متكامل للعمل الذي يقوم به الكيان، وهو ما يتم التوجه به من جانب القائد الإداري الذي يتشرف على تنفيذ برنامج طموح يقوم به الكيان، وهو ما يتم التوجه به من جانب القائد الإداري للكيان، أو من جانب القطاعات الخاصة به.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية إن المسبب الرئيسي للتوتر هو قصور الإمكانيات وقلة الموارد المتاحة للاستخدام، والتي تجعل من عملية الوصول إلى تحقيق آية أهداف، عملية بالغة الصعوبة، وفي الوقت ذاته مولده لمزيد من الضغوط التي تؤدي إلى ارتفاع درجات التوتر ويستند أصحاب هذه النظرية إلى أن هناك متطلبات حقيقية، لا يمكن تحقيق الأهداف بدونها، سواء كانت متطلبات مادية أو غير مادية، وأن عدم وفرة هذه المتطلبات يدفع إلى هذا التوتر الذي تعيشه الكيانات الادارية.

- وبالتالي فإن الربط الادائي ما بين قصور الموارد والإمكانات قد يعمل على:
- أحداث حالة عجز لدى الأفراد، وشل حركتهم عن الفعل المطلوب القيام به، خاصة إن سلوكهم تجاه تحقيق الأهداف يرتبط بعدم وجود القيود والمحددات التي تحول دون حركتهم.
 - إحباط الأفراد داخل الكيان الإداري، وهو ما قد يصيبهم بقدر كبير من الاكتئاب، ويجعلهم عاجزين سلبيين لا يهتمهم ما يحدث لهم أو فيهم، وتصبح حياتهم تكرار مترد لما يعيشونه من سلبيات.
 - زيادة قوة مشاعرهم وقبولهم التحدي، وتحولهم إلى قوى فعالة إيجابية تعمل على تطوير كل ما لديهم، واستخدامه للوصول إلى ما ترغب وتحب، سواء وصلت إلى ذلك، أو حققت بعض منه، أو فقط نالت شرف المحاولة

ويطلق البعض على هذه النظرية، نظريه "الخروج من الطوق"، والتي تعبر عن حلم الإنسان الأسير الذي يحلم بالخروج من الأسر، ويسعى إلى تحقيقه، وبالتالي فإن هناك شبه عجز لدى هذا الفرد، أو لدى الكيان الإداري من حيث عناصر:

- القدرة.
- الامكانيه.
- المواد.

التي يحتاج إليها للوصول إلى تحقيق كل من:

- الرغبات الجامحة.
- الأهداف الطموحة.
- الاحتياجات الشاسعة.

ومن خلال هذا كله يحدث التوتر الذي يعبر عن قصور الإمكانيات وعجزها عن تلبية الأهداف الموضوعة لها.

وبالتالي فإن الارتباط الهائل ما بين حدوث التوتر، وما بين قصور الإمكانيات أمر يدفع العديد من القوى المتوازنة إن تحقق الإمكانيات والموارد بالشكل والحجم المطلوب، سواء كانت هذه الموارد تتصف بدرجات عالية من:

- المرونة الانحلالية .
- المشاركة بنسب مختلفة .
- الارتباط الحدي بينها وبين مستوى معين من الفعل.

حيث تعمل الكيانات الإدارية في إطار نشاطها المتكامل، وهي تحدد الأولويات، وتتعارض معها الإمكانيات التي هي متاحة لها، ولما كان قصور

الإمكانيات يحول دون تحقيق الأولويات الموضوعية، فإنه يولد توتراً للكيان الإداري الذي يسعى إلى تحقيق هذه الأولويات، وفقاً لما هو موضوع ومحدد لها سلفاً ومن قبل.

وتعد عملية نقص الإمكانات والموارد أحد أسباب التوتر للكيانات الإدارية، سواء في مجالات تغطيه احتياجاتها الاستثمارية، أو حتى في تغطيه أنفاقها الجاري، وهو ما قد يؤدي إلى تغيير كبير في سلوك وعمل هذه الكيانات الإدارية، بل قد يدفع بعضها إلى القيام بالسلوك الاتجاهي الذي يعبر عن وقوعها في التوتر، والذي يختلف مداه مع حجم التوتر والضغط الذي ولده هذا القصور، ويختلف التعامل مع القصور مع اختلاف النظرة إليه، ومع مقدار هذا القصور، ومع مقدار الإمكانات المطلوبة لمواجهة، ومع التطور الطبيعي لحلول المشاكل والعقبات التي على الكيان الإداري التعامل معها، سواء في إطارها العام الكلي، أو في نطاقها الخاص الجزئي، خاصة إن الكيان الإداري ما هو إلا خاضع لهذا كله في إطار منظومة التوتر الذي يعيشه، والذي يتعايش معه.

ولعل التوتر الناجم عن قصور الإمكانات، يأخذ مصادره من اتجاهين رئيسين هما :

الاتجاه الأول: عملية التغلب على القصور والعقبات القائمة.

الاتجاه الثاني: عملية الوصول إلى الأهداف العامة الموضوعية.

وكلما كان الكيان الإداري فاعلاً، كلما كان هذا التوتر قائماً بالفعل، وهو في هذا الإطار توتراً تتحدد مجالاته وفقاً للمواد والموارد التي سيتم استخدامها، وكيفية الوصول إلى إيجادها، سواء من خلال إستيرادها من الخارج، أو من خلال تفعيل ذاتي مبرمج للوصول إلى تنميه ما هو متوافر محلياً، وبفعل عوامل الزمن، واتجاهات التراكم يتم الوصول إلى المطلوب.

رابعاً- نظرية الرغبة في الهيمنة والسيطرة وإملاء الارادة:

حيث تمثل الرغبة في الهيمنة والسيطرة على الآخرين واحده من الأهداف الرئيسية المسببة للتوتر، سواء للقائم بها، أو الممارسة ضده، أو المشاهد لما يحدث ولديه اهتمام بالفعل الذي يتم، وتمثل هذه الرغبة الأساسية المحور الدافع لحركة الكيانات الكبرى، والتي تمارس سطوتها وفعلها على كيانات اصغر منها، دافعه اياها للحركة التي تقع في مسيره الفعل الذي تتخذه للاستحواذ على الآخرين وإملاء إرادتها المطلقة عليهم.

فعندما تملك احدى القوى الكبرى مقومات الهيمنة والسيطرة " إملاء الارادة، يصعب تحجيمها، بل تظل تتصارع داخلها عوامل تفاعلية عديدة حتى هذه العوامل الهامشية، وإلى الدرجة التي تدفعها لاجتياز حاجز التردد، وتقوم بوضع تصورات الهيمنة، سواء كانت هذه التصورات:

- امتلاك الآخرين، وتحويلهم إلى شيء وجزء داخل الكيان الإداري ودمجه ومزجه وابتلاعه، وافقاده شخصيته الذاتية، واذابته بالكامل داخلهم.
- فرض نفوذ دائم ومسيطر على هذه الكيانات الادارية الضعيفة .
- إملاء سيطرة كاملة على حركة وقوى الفعل داخلها وعدم السماح لها بالخروج عن هذه السيطرة.

وعاده ما تصبح الكيانات الادارية خاضعة لهذه النظرية، ويتم تقسيم الكيان الإداري إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الاول- كيان إداري مسيطر طاغ يحاول اخضاع الآخرين لسلطاته رغما عنهم، فارضاً عليهم قوته وقسوته، وإملاء ارادته المطلقة

القسم الثاني- كيان إداري مسيطر عليه يحاول التخلص من السيطرة والتخلص منها بقوى مختلفة .

وكلما كانت هذه الرغبة عارمة لدى الكيانات الادارية، كلما كانت باعثة على التوتر، وكلما كانت محققة له في مجالاته المختلفة.

نعم إن هذا الدافع نحو السيطرة وإملاء الإرادة على الآخرين، يعد من أسباب القوة المحركة للدول، وهو واحد من أهم الفرائز البدائية التي خلق الله بها الإنسان، حيث إن طموحات هذا الإنسان تتصاعد للدرجة التي يحلم بها في السيطرة والهيمنة على العالم، وهو ما يجعله يقوم بتدبير المبررات التي تدفعه إلى احتلال دول العالم الضعيفه، واغتصاب ثرواتها، ونزح اموالها، وتوليد العديد من الضغوط الواقعة عليها، والتي يتم إيجاد العديد من المبررات الكاذبه والخادعه والمخادعه للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، خاصة في ظل اوضاع استثنائية من اتفاق الكبار عليها، أو من الوصول إلى اعاده اقناع الأطراف بالقوة الشديده وبالضعف الشديد وكشف المستور الخفى وابتزاز غير محسوب للأطراف الاخرى، خاصة لدى الدول التي تحقق نمواً فائقاً في القوة التي هي عليها، وترغب في تحقيق اكبر سيطرة على العالم، وإملاء اراده غير متنازع فيها عليها، واخماد أي صوت مناوئ أو معارض لها، وهي بذلك تقرض ضغوط توترية عاليه على جميع الدول، سواء كان ذلك:

- على اعدائها المناوئين لها والمعارضين لسياساتها.
- اصدقائها المقربين إليها والمؤيدين لسياساتها.
- الدول الاخرى التي عليها ان ترقب ما يحدث ولا تتدخل في ما يتم.

وكلما كانت الرغبة في الهيمنة والسيطرة وإملاء الاراده عارمه، لا يحول بينها وبين اهدافها، أي شيء، ولا يقف امامها أي شئ، كلما كانت النوازع المترتبة عليها هي تحقيق مزيد من التوتر، والذي سوف يتزايد وتتولد ضغوطه بشكل متوال وفعال حتى يصل إلى الدرجة التي يعبر فيها عن ذاته دون استخدام أي خداع، أو بشكل سافر عار من أي شئ يغطيه، سوى إظهار

ذاته، وإظهار ما لديه من قوة متنامية تحرك الكثير أمامها وقد يأخذ في غطرسته بشكل كبير، فيدفع أمامه جميع الآخرين، ويجعل أصدقاءه المنساقون معه يتساقطون أمام أطماعه، ويجعل من اتفاقهم معه مجرد مصيدة لهم، وبذلك يكون قد وصل إلى تنميه التوتر على إطلاقه العام معهم ومع الآخرين.

خامساً نظريه الانطلاق إلى آفاق جديدة:

وهي واحدة من النظريات الأساسية التي تعتمد على العلم في كافة جوانبها، سواء كان ذلك علم الوصول لأشياء جديدة في مجال البحث وتطبيقاته في مجالاتها المتعددة، أو كان ذلك مرهوناً بالوصول إلى إنجاز حقيقي فعال تم اكتشافه صدفة، وإخضاعه للتجربة والتنفيذ، أو كان ذلك انطلاقاً إلى عالم جديد لم يكن مرئياً أو كان مجهولاً.

حيث يمثل الجديد، قوة متفاعلة، ويضيف توجهات غير مسبقة للكيان الإداري، وهو اكتشاف لعالم مختلف عن ما هو قائم، وهو يقود إلى مسارات جديدة تماماً تمثل عالم مفتوح بطموحاته وأهدافه، والتي تجتذب إليها جماهير الكيان الإداري، وتدفع بهم إلى هذا العالم الجديد، وهي عملية تعمل على:

- توليد توتر طموحي شديد يتناسب مع الآمال المرتبطة بهذا العالم
- امتصاص التوتر القديم الذي كان قائماً ونسيانه تماماً.

وهي واحدة من نظريات تفسير التوتر الأساسي، والتي تقوم على الانطلاق المتحرر من كل قيود، والانعتاق من سجن الواقع الحالي، باوضاعه وازماته ومشاكله، والوصول إلى قوة جديدة فارقه، والانطلاق إلى آفاق جديدة رحبه، مليئه بالجديد من الأفكار والعوامل المحركة والمتحركة بكل ما هو جديد وفعال وإيجابي، حيث يمثل الوصول إلى آفاق جديدة، والدخول إلى عوالم جديدة، وهي تمثل جميعها دافع للتوتر، وهو دافع ارتباطي يعمل على

توليد مزيد من الضغط، وهي التي تدفع إلى التوتر العام الذي يجتاح الكيان الإداري، ويرهق الجميع معه، وبه، وفيه، ويمثل الجديد في كل شيء، سواء كان هذا الجديد متمثلاً في:

- ثورة تكنولوجية جديدة تماماً
- اقتحام لعالم جديد مبتكر.
- سوق جديد تماماً.
- عمل تشغيلي جديد.
- نشاط إنساني جديد.
- أفكار جديدة.
- سلوكيات عامة جديدة.

وبالتالي اكتساب قوة دفع جديدة، وفاعليه حجمها يتسع وتزداد بشكل متفاعل وفقاً لهذا الجديد المكتشف، والذي يتم اكتشاف استخدامات متنوعة وجديدة له، تفتح بها أبواب متعددة، وتتيح معها إمكانات فعالة للوصول إلى موارد متعددة، يتم جنى بها مكاسب مختلفة.

حيث يثير الجديد قوة دفع هائلة، تحبّط نفسها بآمال لتحقيق طموحات واثبة، وهو ما قد يدفع إلى توليد قوى ضغط متعددة المجالات، وفي إطار هذا الجديد يتحقق التوتر المصاحب لها.

فالجديد يدفع إلى التوتر، سواء من أجل معاشته، والتماشي معه ومسايرته، أو من أجل رفضه، أو من أجل التنازل والتخلي عن القديم لإحلال الجديد محله، وهو ما يؤدي إلى التوتر، سواء نتيجة لتوليد الدوافع والاعمال التي تحرك عناصرها من أجل حدوث هذا الضغط، أو الارتباط بالعوامل التي تحت وتدفع إلى تطبيق الجديد الفعال.

وهو ما يؤكد الجديد يحرك ويدفع امامه القديم، ويزيحه ويحل محله، وهو ما يحتاج إلى قوى جديدة مؤهلة لسايرته والتعامل معه، ومن ثم يؤدي ذلك إلى ظهور العديد من القوى متمثلة في الآتي:

- قوى مؤيده ومدعمه للجديد.
 - قوى رافضه ومعارضه للجديد.
 - قوى محايدة وان كانت تميل إلى الجديد.
- ومن ثم فإن الانطلاق إلى افاق جديدة، في كافة المجالات، سواء الاقتصادية، أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية، أو الإنسانية يولد بطبيعته ضغوط، ويؤدي إلى حدوث توتر يتفاوت حجمه ويتحدد مجاله، وفقاً وحجم الضغط الذي ولده هذا الجديد.

وكما كان هذا الجديد تم اخضاعه وتوظيفه في مجال ابداعى معين، كلما صعد إلى عالم التوتر الكثير من المعاملات الحيوية الفاعله، والتي تعطى للتوتر شكلاً ولوناً معيناً.

سادساً - نظرية الحصار والانغلاق وعدم الحرية:

حيث كثيراً ما تمارس الدول والمنظمات والشركات عمليات محاصره وإغلاق المنافذ أمام منافسيها، وهو ما يؤثر على حركة معاملاتها، ويدفع إلى ظهور قوى بذاتها تقوم بتوليد ضغوط معينه تحدث التوتر.

وهي واحده من النظريات الأساسية لتفسير التوتر على المستوى العام الدولي والمحلى، عندما تمارس بعض القوى الدولية سطوتها، خاصة عندما تخشى من هذا الطرف الدولي الجديد الذي تمارس عليه الحصار، بل ان كثيراً ما يتم استخدام الحصار والانغلاق وتضييق الأنفاس، وعدم السماح بأي منفذ أو منفس، على مستويات متعددة ومتدرجة، حتى تصل إلى مستوى

الشخص الواحد، وهو ما قد يشير إلى أن الحصار يعد من أقصى العمليات التي تدفع إلى تصعيد التوتر، وهو حصار يأخذ نطاقين أساسيين هما:

النطاق الأول: نطاق الزمن الذي يستغرقه هذا الحصار، حيث كلما تصاعد هذا الزمن، كلما انتج الحصار أثره، وولد التأثير المطلوب أحداثه وتعامل مع العديد من المواقف الزمنية التي تصعد التوتر، وتحديثه، وتؤدي إليه.

النطاق الثاني: جغرافى، والذي كلما امتد جغرافياً، كلما كان تأثيره المطلوب فعالاً وأثره قوياً، حيث تشارك في صنعه العديد من الدول والحكومات والشركات والأفراد، والذين يضغطون بدورهم من أجل أحداث الضغط المطلوب توليده لهذا الحصار.

ويختلف مجال الحصاد وشموله من عدة جوانب ارتباطية، خاصة من تلك المواد الحساسة التي تحد من قدره الكيان الإداري إلى بذل كافة الجهود حتى لا يؤدي الحصاد إلى:

- عزله.
- إعاقته.
- الحيلولة بينه وبين الوصول إلى الهدف.

وهو ما تسعى إليه الكيانات الإدارية، أن لا تقع فريسة لحصار متعدد الجوانب.

وتتعامل مختلف دول العالم في الحصار بعده أساليب، ابتداءً من "المنع"، وعدم "السماح" بأي معاملات، إلى السماح ببعض الأساسيات، وتجعل الباقي محرماً، الأمر الذي يؤدي إلى جعل الطرف المحاصر يشعر "بالحرمان" ومن

خلال إحساسه المتعاظم "بالعوز"، وازدياد الضغط المتولد لديه نتيجة "الحاجة"، ومن خلال هذا الضغط المتولد، يتم تصعيد التوتر الناشئ بأشكاله المختلفة.

سابعاً- نظرية حلبة المنافسة:

وهي واحدة من أهم نظريات التوتر، والتي تتسابق فيها العديد من الأطراف الدولية التي تدفع كل منها للقيام بدور المنافس الحيوي للآخر. واستخدام كل طرف ما لديه للإيقاع بالطرف الآخر، وإخراجه من حلبة المنافسة.

حيث يتحول العالم إلى مجال حيوي للمنافسة، ولإثبات القدرة على التفوق، والسير بنجاح من مرحلة إلى مرحلة، والانطلاق إلى آفاق متباينة ومتعددة، وهو ما يوضح أن مجال السباق وميدانه قد يكون إجباراً وليس اختياراً دفعت إليه عوامل خارجيه وداخليه، واتجهت إليه الاراده وتتحول المنافسه إلى مولد ضخمة للتوتر، خاصة أن كل متسابق يعطى أفضل ما لديه، ويقدم خير ما عنده، ويدفع إلى البحث الجاد، سواء للوصول إلى التفوق، أو لإثبات الوجود، أو لتحقيق الذات.

وهي أشبه بمباراة ذكية يتسابق فيها أطراف محددة، وفي مجالات محددة، وفي نطاق زمني محدد، وتوضع القواعد المنظمة لعملية المنافسة، ويقوم المتسابقون بالتنافس، ويفوز منهم من هو قادر على الفوز بالسباق.

ويتم تقسيم المتنافسات إلى منافسه عامة علنية مفتوحة ذات قواعد وشروط محددة مسبقاً، وأخرى سرية خاصة مغلقة، ومن خلال هذه المنافسات تحديد الأبعاد والعناصر الكلية لعملية التوتر القائم والحادث وهو ما يتم تنفيذه وتطبيقه للوصول إلى صيغ عامة للمنافسة.

وتعمل المنافسة على اذكاء روح التحدى، ومقابله الصعاب، والوقوف بروح الجديه والمسئوليه، ويشكل يساعد على الوصول إلى الفوز وتستخدم في هذا المجال والنطاق العديد من الحلبات، سواء كانت:

- حلبات اقتصادية.
- حلبات سياسية.
- حلبات ثقافية.
- حلبات رياضية.
- حلبات علميه تكنولوجيه.

ويضاف إلى هذه الحلبات المجال العسكري، واستعراض العمليات العسكرية وإجراء المناورات واستخدام أقمار التجسس العسكري في مجالات الرصد، والتتبع، والحصول على البيانات العسكرية، وهو ما تذهب إليه العديد من دول العالم، سواء لتحذير القوى الاخرى المعادية لها، أو لتجنب القيام بحروب طاحنة، أو لاجراء مبيعات للأسلحة للدول الاخرى.

وتعد الحلبه ميدان التبارى والتنافس الحيوى، وهو تنافس يولد العديد من الضغوط التي تدفع إلى التوتر، وتدعم عملية المنافسة، ويزداد التوتر، كلما تقدم المتنافسين، وكلما أصبح قريباً من الفوز، ولا يهدأ التوتر إلا اذا فاز، أو خرج من المنافسة.

واذا كانت هذه هي النظريات الأساسية لتفسير التوتر، فإن هناك نظيات أخرى فرعية تحتاج إلى فهم عميق ودراستها دراسة متأنية ومعرفة كافة جوانبها، وهو ما سنحاول العرض له من خلال هذه الدراسة.



المبحث الثاني

بحوث التواتر

عرف العالم ممارسة العديد من الاعمال المسببة للتوتر، بعضها حاد شديد الخطورة، والبعض الآخر هين ولكن مؤثر، سواء على مستوى الدول والحكومات، أو المؤسسات، أو الأفراد، وشهدت أحداثه المتصاعدة العديد من التوترات الفعالة التي أوصلت العالم إلى حافة الحرب WAR EDGE، وإلى حدوث الأزمات CRISES، والمشاكل PROBLEMS والمواقف الحرجة CRITICAL SITUATION بالغة الصعوبة، والكوارث CATASTROPH المدمرة وهو ما دفع العديد من المراكز المتخصصة في عمليات البحوث والدراسات العلمية إلى الإدلاء بجهودها في مجال التعرف على التوتر RESTLESS، وبحث أسبابه، وتحديد الطرق المختلفة للتعامل معه، وإلى العرض لعمليات التوتر، خاصة وان الاتجاه العام لأحداث ظاهره التوتر، قد اظهر لنا بوضوح ان ارتباط التوتر بالسلوك الإنساني HUMAN BEHAVIOR قد أسهم مساهمة فعالة في تفسير هذا السلوك والحكم عليه، كما اخرج العديد من المدارس الفكرية التي درست التوتر واعدت عنه أعمالها، وهو ما أدى إلى ظهور هذه المدارس التي قامت بصياغة وجهات نظرها في قضية التوتر، وأخرجت مراكز بحوث متخصصة، سواء كانت هذه المراكز:

- مراكز بحوث ودراسات أداره التوتر RESTLESS MANAGEMENT ووضع طرق التعامل معه.
- مراكز بحوث صناعة التوتر RESTLESS MAKING وأحداثه والتعامل به وفيه.
- مراكز بحوث استيعاب التوتر RESTLESS ABSORBING وإيجاد الحلول المختلفة بأشكاله المتنوعة.

وقد أنشئت هذه المراكز بهدف البحث عن معنى التوتر، ومعرفة كافة جوانبه وابعاده الكليه والشامله، والتعامل مع عوامله، بل واستخدام هذه

العوامل سواء في الحد من التوتر، والتخفيف من خطوره انبعاثاته العامة، أو لاستخدامها لتصعيد التوتر، وتحقيق أهداف معينة من وراء هذا التصعيد.

وقد قامت هذه المراكز ببحث ودراسة كافة جوانب التوتر، وتتشتر نتائج دراساتها الخبيرة في العديد من المراجع الهامة، والتي يتم تداولها بين أيدي المتخصصين في هذا المجال الحيوى البالغ الأهمية.

وهو ما أدى إلى فهم عميق لظاهرة التوتر، وتشخيصه، وتحديد أنواعه، ومعرفة طرقه، واساليبه، وادواته، ومناهجه الارتباطية، ومعرفة كيفية التعامل معه، وكيفية إيجاد العلاقات الارتباطية الدافعة إلى وقفه، ومعالجه اوضاع التوتر، ومحاربة العناصر التي تؤدي اليه، وصولاً إلى أفضل السبل للوصول إلى الامن والاستقرار العالمي.

لقد أسهمت تلك المراكز في توضيح الصورة، وإيجاد ظلال خافته لها، تغرى الباحثين في المضي قدماً للتعامل مع هذه الظاهرة الانسانية، سواء بمعرفة كيفية حدوثها، أو بوضع اوضاع لها لقياس معدلات نموها وتصاعدها، أو للتحري في كيفية الاحتفاظ بمعدل آمن من التوتر، أو للدخول في اعماقها لتحديد كيف يمكن استيعاب وامتصاص واحتواء التوتر وبالتالي فقد تدافعت عوامل متعددة وكثيرة داخل حلبة صراع البحث العلمى، واصبح من الضروري على المتعامل معها فهمها، والاحاطه الشاملة بابعادها وجوانبها، سواء للوصول إلى جملة الحقائق المعرفيه الخاصة بالتوتر، أو لتجديد المنطلقات الفكرية الدافعة اليه، وصولاً إلى الخصائص الاتجاهيه للتوتر بابعاد وجوانبه، وعوامله واسبابه، فضلاً عن مظاهره واعراضه.

وقد عرضت هذه المراكز لظاهرة التوتر في إطارها العام، وفي عواملها الخاصة، سواء في ارتباطها بعلاقات تبادليه تأثيريه مع عناصر النشأة والتطور، أو في خضوعها العام لهذا التأثير الارتباط بالمناخ المحيط بها، وكذلك بعناصر

التكوين الجمعي لها، مُشكلة بذلك العلاقات التي تحكم ظاهره التوتر، وهو ما يحتاج إلى إعادة نظر لكل منها، والذي تعرض له بإيجاز على النحو التالي :

أولاً. استهداف التوتر:

لقد ثبت يقيناً أن التوتر ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف، وإن استخدام هذه الوسيلة يكون بقدر معين لتحقيق هذه الأهداف، وإن المغالاة في استعمالها قد يفقد الفرصة للوصول إلى هذه الأهداف، بل قد يحول الأمر إلى العكس تماماً، حيث يتجه الأمر إلى النقيض العكسي، وهو ما يحدث كثيراً عند صناعه التوتر، واستخدامه.

فالتوتر عامل من عوامل بعث السلوك، ولكنه يحتاج إلى ضبط معين، سواء لتوازناته الاتجاهية، أو لمقدار الضغط المتولد عنه، أو للتفاعلات الارتباطية الخاصة بمحركاته وباعتبارات الزمن والحركة يتم ضبط التوتر بحيث :

- لا يزيد عن القدر المطلوب للوصول إلى أهداف معينه ومحدده بذاتها، وبالشكل الذي يضمن عدم وجود طاقه فائضة.
- لا يقل عن القدر المطلوب للوصول إلى هذه الأهداف ويحققها بشكل كامل حتى لا يؤدي إلى عدم اكتمال هذه الأهداف.

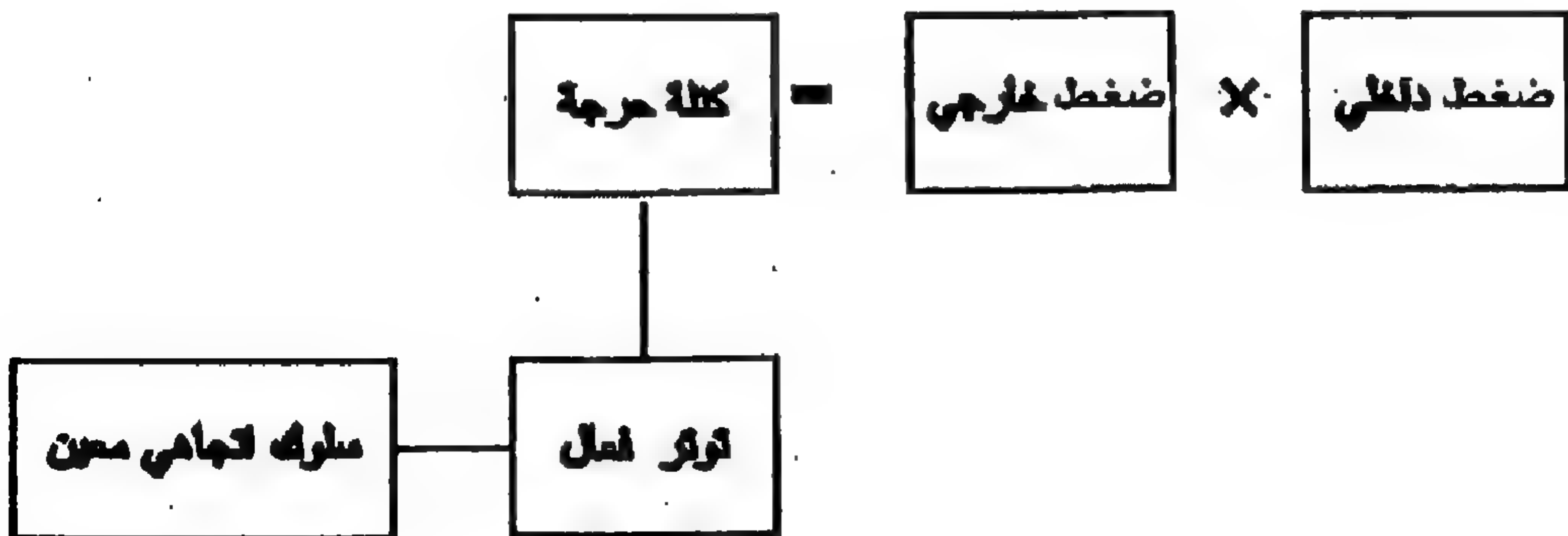
وبالتالي فقد ارتبطت دراسات التوتر، بدراسة هذا "الحجم المطلوب" من الضغوط التي تشكل واقع الحياة، وبهذا القدر المناسب منها للقيام بالعمل وفقاً لهذا القدر، وعدم السماح بانفلات الأوضاع عن هذا القدر المطلوب من التوتر العام ومن ثم مراقبه هذا التوتر وضغوطه المتولدة حتى لا يخرج عن هذا القدر المطلوب، وهو ما أدى إلى دراسته "الكتلة الحرجة" من التوتر، وهي التي ينفق عليها الملايين للاحتفاظ بها وفقاً لهذا الحجم المطلوب من التوتر، سواء في

صناعة التوتر، أو في استيعابه والتوافق معه فالاستيعاب الحيوي الفعال للتطورات العامة الحادثة هي التي تضيف أبعاداً جديدة وحيوية للشكل العام للتوتر، وتجعل من عملية المواجهة، عملية تدافعية التأثير والمدى، محركاً بذلك العديد من العناصر التي تستخدم لإحداث هذا القدر من التأثير التوافقي للتوتر.

ومن ثم فإن استهداف التوتر يحتاج إلى دراسات مستفيضة لعوامله وحساب ذلك القدر من العوامل والعناصر الفاعلة المحققة له، وبصفة خاصة دراسات "الكتلة الحرجة للتوتر"، والتي تشكل المجموع العام للظاهرة في لحظة محددة.

فالتوتر حالة من الشدة التي تؤثر على فكر وعقل وتوازن الأفراد، وتدفع كل منهم إلى سلوك محدد في ذاته، وإن كان ردود فعل كل منهم متباينة واستجاباتهم لمؤثرات مختلفة تحدث بصفة مستمرة من خلال التأثير على "الكتلة الحرجة" من الضغوط المؤثرة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل الكتلة الحرجة للتوتر



ثانياً. اختلاف التوتر عن الظواهر الأخرى:

هناك اختلاف كبير ما بين التوتر وما بين العديد من الظواهر الإنسانية التي يعاني من وجودها البشر، حيث تخلط بعض عناصر مظاهره بعدة عناصر من الظواهر الأخرى، وهو ما يجعل بينه وبين بعضها شبه توافق، ولكن الاختلاف القائم بينها يجعل من التوتر ابتداءً ظاهرة إنسانية فعالة وهي ظاهرة سائدة ومسيطرة وفعالة.

فهناك حاجة ماسة إلى التفرقة ما بين التوتر، وما بين أنواع أخرى من الظواهر الإنسانية المتعارضة والمتوافقة معه، وهو ما يجعل من هذه الظواهر عمليات تأخذ من التوتر بعض مظاهره، وفي الوقت نفسه فإنها تختلف اختلافاً كبيراً عنه، حتى يتطلب الأمر محاولة توضيح كل منها، والوقوف على أبعادها، حتى لا تتداخل مع التوتر الحادث.

نعم إن هناك أشياء كثيرة تتداخل وتتفاعل مع التوتر، خاصة وأن التوتر ظاهرة إنسانية بالغة التعقيد، متشابكة العناصر والعوامل، وإن كانت تبدو بسيطة، إلا أنها تشكل في النهاية الجانب الأكبر من الظواهر، والذي نواجهه من أجل التعامل معه وبه وفيه، والذي يحتاج إلى وعي إدراكي عام، للاحاطة به، والتعرف عليه، حتى لا تذهب جهود مواجهته في اتجاهها إلى مجالات أخرى متداخلة معها.

لقد عرف العالم ذلك، إدرك أبعاده وعانى قضاياها، لكننا في عالمنا العربي مازلنا بعيدين عن دراسات التوتر، ولكننا نعيشه، ويتم التعامل بنا فيه بعناية، وإلى الحد الذي أصبح العالم كله ينظر إلينا من خلال الأحداث المتوترة التي يتم صنعها لنا، سواء من العالم الخارجي، أو بأيدي أبنائنا الذين لا يكون أمام أي منهم إلا الإحساس بالاهمية بقدر المشاكل التي أحدثها

التوتر الذي صنعه وقام به، وبالتالي لا يكون امامنا إلا الانصياع لتيارين ضاغطين من التوتر هما:

التيار الأول: تيار قادم إلينا من خارج الوطن، يحمل ضغوطه المتصاعدة ويحمل معه آلاماً شديدة، وأوجاعاً متصاعدة، وتكريساً لأطماع وإفقاد وتحريك صفائن عنيفة تتحرك داخلنا وتعمل على أحداث سلوك معين يتوافق مع هذا التوتر.

التيار الثاني: تيار صاعد بنا من الداخل، أي من داخل الوطن، يتفاعل مع كل شئ ضاغطاً علينا من الداخل، محدداً أهدافه، فاعلاً فينا، ومتفاعلاً معنا دافعاً القوى المشتركة للتعبير عن ذاتها في إطار عام مختلف.

وهو ما يحتاج إلى تحديد وفهم عميق لظاهرة التوتر، سواء في إجمالها العام، وأشكالها المختلفة التي تتخذها، وتحديد عناصره وأسبابه التي تنهض وتتم في فترات قياسيه، وذلك للوصول إلى التصعيد الذي يستهدفه هذا التوتر.

إن هناك حسابات قياسية عديدة تتم بدرجات متفاوتة، بعضها يحاول الوصول إلى جوهر مشاكل التوتر، والبعض الآخر لا يبقى له إلا المظاهر العامة له، وبصفه خاصة إن هذه القياسات تتم وتجرى في الخارج، وبشكل دوري فعال حتى ترسم الاستراتيجيات، وتحاك السياسات، وتتخذ التكتيكات، التي تحقق الأهداف الخاصة بكل منها.

لقد عمدت بعض النظم على ابقاء شعوبها تحت درجات معينة من التوتر، كما انها عمدت على ادخال عناصر معينة لايجاد التوتر في شعوب أخرى كما انها عالجت التوتر الحادث لديها بتوتر آخر، سواء في مجال معين آمن، أو من خلال تصعيد عناصر أخرى لأعاده تصدير التوتر القائم لديها، وما بين انبعاث

التوتر من الداخل، وتصدير التوتر إلى الخارج يتم تحريك الأشياء لإدخال تفاعلات القوى المختلفة في منظومة التوتر الاتجاهية العامة.

ثالثاً. طبيعة أحداث التوتر:

يحتاج التوتر إلى فهم أحداثه، ومعرفة كامله بطبيعتها وخصائصها، سواء للتعامل مع كل خاصية منها بإيجابيه أو لوضع خطة استهدافيه جمعيه لامتصاص التوتر، والتعامل مع طبيعته بنجاح كبير، وتأتي عملية "التشريح" الأحداث، وتحليلها، ومعرفة كل من الأسباب التي تقف ورائها، ومجموعه المظاهر المحيطة بها، والعوامل التي أحدثتها، والعناصر المناوئة وحركة كل منها، تأتي جميعها في مقدمه الأولويات التي تحتاج إلى فهم عميق لها.

لقد مرت أحداث كثيرة في عالمنا المعاصر، شهدت فيها معظم الدول درجات متفاوتة من التوتر، وتحققت معها انبعاثا حاده ومتصاعده منها، وهو أمر يحتاج إلى فهم عميق لهذه الظاهرة التي لا يخلو منها مكان، ولا تبعد عن أي إنسان، ولا يحول بينها وبينه الكثير من الارتباطات الاتجاهية، وباعتباره معاشياً لحركتها ومتفاعلاً معها، وفاعلاً فيها.

فطبيعة التوتر متحركة، وهو ظاهره غير مستقرة، ومتغيرة مع اختلاف يحدث في عناصره، ودخول عناصر أخرى جديدة، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً للاحاطه بكافة هذه العوامل والعناصر التي تحدث في هذه الظاهرة المحيره.

إن التوتر الحادث الآن على كافة الاصعدة، هو توتر مآكر خبيث، والتعامل معه يحتاج إلى ذكاء حاد، وإلى فهم عميق كامل بكافة عوامله واسبابه، والاقتراب من كافة جوانبه وابعاده، ودون الوصول إلى حقيقته الجوهرية التي حاول البعض ان يجتاز اعتبارها، لكنها بقيت حصينه قويه مثلها مثل حقيقة الوجود الخالد للإنسان على الارض.

وبالتالي فإن التوتر الماكر الخبيث، يقابله توتر ذكى لماح، ويساند تفاعلاته توتر عرضي يتم احداثه، وتتداخل معه عناصر وعوامل متعددة للوصول إلى الهدف المطلوب.

فالتوتر عامل مزدوج يؤثر ويتأثر، وهو فاعل في الإنسان وفي المشروعات وفي الدول، توتر يستخدم من أجل البناء، كما إنه توتر يستخدم من أجل الهدم، وكلاهما يستهدف تحقيقه، والوصول إليه.

وبالتالي فإن التوتر يستخدم كسلاح من أجل التدمير، كما يستهدف أيضاً كإداة من أجل البناء والتعمير، والقدرة على الوصول إلى ذلك تتحدد بدرجات التوتر التي يتم قياسها بأدوات عديدة، بعضها وصفي، وبعضها كمي، والبعض الآخر مجمع تراكمي اتجاهي بين الوصفي والكمي سواء في إطاره العام، أو في نطاقه الخاص ويضاف إليها أدوات تحليلية للوصول إلى الأسباب والعناصر الأخرى الحاكمة والمتحكمه في صنع التوتر واحداثه.

إن العالم اليوم يشهد حقيقة متصاعدة، هي التوتر العام الذي يحدث ويتم، في أمريكا الشمالية والجنوبية، في أوروبا، في آسيا، في إفريقيا، وفي أستراليا، ضغوط متزايدة بين كل منها والأخرى، وداخلها بين دولها، كما إنه توتر قائم بين الشركات والمشروعات، بين المؤسسات والمنظمات بين الأفراد بعضهم البعض، توترات حادة وتنازع في الرغبات ما بين اعتبارات الهيمنة بالغة الحدة وبين اعتبارات المصالح وبين احتياجات التوافق والموائمة وبين اعتبارات الوجود والاستمرار وبالتالي ينشأ التوتر، وتتصاعد ضغوطه، ويزداد عبء التعامل معه وبه وفيه، حيث كل في مجال عمله يحدث له هذا التوتر، كما إنه يحدثه للآخرين، سواء ارتبط بهم أو لم يرتبط، فاعلاً فيهم ومتفاعلاً معهم، وهو ما يتطلب فهماً عريضاً واسعاً للظاهرة، وبقدر ما فيها من عناصر فاعله، سواء على المستوى العام الكلي، أو على المستوى الخاص الجزئي نعم.

لقد عرف العالم الأبعاد الارتباطية الخاصة بالتوتر، وعاش مراحله المختلفة، وأصبح من اللازم والضروري التعامل مع متطلباته الفكرية المتصاعدة، وبصفه خاصة هذه العمليات التي تؤتى تأثيرها، وبشكل متزامناً لأحداث التوتر الذي نحياه ونعيشه في الوقت الراهن، وهو أمر بالغ الأهمية ان نتعامل مع هذه الظاهرة الانسانية المتصاعدة، سواء كان هذا التوتر عام كلي، أو كان خاص جزئي في شكله المترابط الذي يجتاحنا بدرجات متفاوتة التأثير، وقادره على أحداث الاثر المطلوب الوصول اليه.

إن هذا يضيف إلى التوتر عدة أصناف فهو:

- توتر ممتد زمنياً.
- توتر متوغل داخل الكيانات الاداريه.
- توتر فاعل ومؤثر.
- توتر عنيف يجتاح الكيانات الاداريه.

إن التوتر بذلك كصناعه يختلف التعامل معه كتوتر تابع من الذات، وهو الذي يجعل تعاملنا معه خاضع لدرجه فهمنا لا بعاده وأهدافه ومراميه، خاصة ان التوتر يسعى لتحقيق أهداف محددة بذاتها.

رابعاً. قضايا التوتر:

تتعدد قضايا التوتر، وتختلف باختلاف المحاور الذي تدور حوله كل منها، وهي جميعها تحتاج إلى فهم تحليلي لكل منها، ومعرفة كاملة بأوضاعها، ومعرفة أسبابها، والظروف المحيطة، ومعرفة النتائج الخاصة بها، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً بقضايا التوتر، سواء كانت قضايا عامة أو كانت قضايا خاصة، والتعرف عليها بشكل اجمالي عام، أو بشكل تفصيلي خاص لقد أصبح هناك قضايا منهجية مرتبطة بدراسة التوتر،

ومرتبطه بالتعرف على الصيغ العامة له، فمن جانب الاحاطة به كظاهرة انسانيه نحيها ونمر بها، فهي أيضا ظاهرة طبيعيه فاعله فينا ومتفاعله معنا، وفقاً لمحور الاهتمام، وطبقاً لقضايا المخاطبه الخاصة بالتوتر، وبالتالي فانها تصبح قضيه شخصيه خاصة بالشخص ذاته، كما انها تصبح حاله مجتمعيه خاصة بمجتمع بذاته، كما انها تصبح ظاهره اتجاھيه عامة دوليه وعالميه وبالتالي فإن القضايا التي تثيرها وتتعلق بها هي التي تحدد محور الاهتمام الخاص بها، كما انها تحدد أيضا نوع الارتباط الحيوي معها، أو من ثم تحدد كيف يمكن الحفاظ على قدر التوتر المطلوب، وعدم الذهاب بعيداً إلى ما وراء هذا القدر من التوتر.

فالتوتر عام يجتاح الجميع بقدر مختلف، تقل حدته كلما ابتعد عن الذات الشخصية، وكلما اتسع مجال مخاطبته حتى إنه قد يشمل مجال اهتمام العالم بكامله، وبدرجات مختلفة، وباهتمامات متنوعة، ومع اختلاف مجال المخاطبه، وادوات التحديد القاطع، وبحيث يتفاعل التوتر العام المطلق مع الذات الشخصية ليحدث التوتر المطلوب، في علاقات آخذة في التصاعد الحيوي سواء في أحداث مزيد من الضغوط التوترية، أو في امتصاص وتشتيت جانب من هذه الضغوط وهو توتر محرك للنوازع، يدفع كل فرد لسلوك معين، يدفعه إلى الإحساس والشعور بالقلق، والذي وفقاً لدرجته يكون السلوك المطلوب احداثه له قد حدث.

ومن ثم فقد ارتبطت دراسات التوتر بدراسات السلوك العام للكيانات الاداريه، واصبحت عمليات تفسير السلوك العام للكيان الإداري يتم دراستها في ضوء التوتر القائم الخاضع له هذا الكيان، واصبحت النتائج التي يتم التوصل إليها مردها الفهم العام المطلق لتعاملات السلوك الانساني، وهو ما يتم

استهدافه والاشراف على توزيعاته التكراريه في ضوء المعاملات التي يقوم بها الكيان الإداري، سواء كانت:

- افعال متخصصة للقيام بالدور المطلوب.
- ردود افعال انعكاسيه للتعامل مع الدور المطلوب.

نعم إن هناك ارتباطاً ما بين التوتر وقضايا الإنسان ذات محور الاهتمام التي يعيشها ويحياها، وكلما كان التوتر قائم على إحدى هذه القضايا ذات محور الاهتمام الكبير، كلما كان معدله مرتفعاً، إما إذا كانت القضايا عامة، فإنه يشاركه في هذا التوتر العديد من الأفراد فيتم تخفيض معدلاته، وتشتت بؤر وزوايا الادراك الخاص به لقد أصبح لزاماً علينا ان نعيد صياغة الأشياء، ونعيد تشكيلها، ونعيد ربط اجزائها ببعضها البعض، في محاولة منا لتفسير هذه الظاهرة التي تحتاج إلى جهد ليس بالبسيط لاستيعاب كامل حركتها، وهو ما يجب ان نحاول الاستفادة منه في تفسير العلاقات المتداخلة بين كل من:



سواء في اجماليها العام، أو في حركتها الفعلية الخاصة، وأن ندرك إنها جميعاً مرتبطة بالتوتر، مصنوعة منه وصانعه فيه، وإنها جميعاً تتداخل

وتتفاعل حتى تؤخذ مداركها في هذه المنظومة الادائية التي تشكل الظاهرة الإنسانية، والتي نقوم بدراستها وتحليلها، وفهمها واستيعابها، والوقوف على عواملها وأسبابها، تمهيداً لوضع العلاج المتزامن لها، أو وضع التصور العام لهذا القدر المطلوب من التوتر.

فهناك قدر كبير من الفهم العام لقضايا التوتر، سواء كانت هذه القضايا عامة، أو خاصة أو كانت قضايا كلية أو جزئية أو كان محورها العام يتشكل من عناصر:

- اقتصادية
- انتولوجية
- سياسية
- عرفية
- ثقافية
- جنسية
- اجتماعية
- ترفيه
- جغرافية
- تاريخية

فهذه القضايا ذات ارتباطات ببعضها البعض، ويصعب فهم كل منها بعيداً عن الآخر، وهي في دراساتنا تحتاج ان تنظر إلى كل منها لتصل إلى حقيقة الآخر، فدراسات التوتر عمليات ارتباطية بالغة الأهمية، تحتاج إلى فهم عميق لتوازنات السلوك للكيانات الادارية، سواء كانت توازنات معبره عن الحركة، أو معبره عن الاتجاه العام، وسواء كانت الارتباطات الخاصة بها معبره عن إحكام التوازن أو عن صناعته، أو عن التأثير فيه، وتحديد أنماط وأنواع الحركة الفاعلة في اتجاهاته العامة الخاصة به، أي سلوكاً وحركه.

نعم لقد عرف العالم المتقدم كل هذا وأكثر ودفع العديد من مراكز البحث إلى التعامل مع التوتر سواء استجلاً لسيناريوهات صناعته أو فهماً لأوضاعه، أو تحديداً لعناصره الكلية، ولعوامله الجزئية

إن هذا التحليل المتأني للظاهرة الإنسانية، يحتاج إلى وقفه جيدة من أجل التقييم، ومن أجل استعادة الوعي المسلوب، ومن أجل الوصول إلى الحقيقة التي نحرص جميعاً على الوصول إليها، وهو ما سوف ينعكس أثره على ارتباطنا بشكل كامل بقضايا متعددة في ذات اللحظة، وفي ذات الوقت، وهو ما يجعلنا نعيش التوتر، وهو مؤثر متعدد المجالات، كما إنه متعدد درجات الاهتمام، ومتعدد درجات الاستجابة له، ومن ثم فإن الاهتمام به متعدد ومتنوع أيضاً، وهو يشكل محاور الانطلاق إلى القضايا الأساسية للتوتر، سواء فهماً واستيعاباً، أو تعاملًا وسلوكاً.

خامساً. مدى الحاجة إلى دراسة التوتر:

نشأت الحاجة إلى دراسة التوتر من معرفة تأثيره العام على السلوك الإنساني، وهو ما أدى إلى أن علماء السلوك قد استخدموه للقيام بالتأثير الأدائي للأفراد الذين يستهدفون بالتوتر، وبالتالي فقد أصبح علماء السلوك الإنساني على معرفة كاملة بعوامل نشأة التوتر، وباستخدامه، سواء لدفع الأفراد لسلوك معين، أو لأصحابها عن هذا السلوك

وقد تطورت دراسات التوتر واتخذت مجالات جديدة ومتنوعة، وهي مجالات ضمنيتها تطور الأحداث، وتصاعد حدة الحوادث، وما افترضته كل منها من تناول وتعامل مع هذا النوع من التوتر أو ذاك.

وبالتالي فقد برزت إلى السطح الحاجة إلى دراسة التوتر، سواء من أجل فهمه، أو من أجل التعامل معه وبه وفيه، وهو تطور ثلاثي الأجزاء يرتبط بالمنهج العام الذي يتم دراسة التوتر به، والتعرف عليه، والتعامل معه، والتعامل به وفيه.

إن هناك ضرورة عاجله في فهم ظاهره التوتر، سواء العالمي منها أو المحلي، حيث تشكل هذه الظاهرة الحركة الاتجاهية العامة، والسلوك العام

الذي يأخذه المجتمع والأفراد والمؤسسات، فضلاً عن ما يحيط به من عناصر، وهو ما يجعل كل من:

- الأفراد.
- المجموعات.
- الشركات.
- المؤسسات.
- المجتمعات.
- الدول.
- العالم.

يعيش هذا التوتر، ويستجيب لضغطه المتزايد، ويحرك كافة نواذعه الاتجاهية الادائية للاستجابة له، وهو في هذا كله لا يخرج عن كونه ظاهره انسانيه أي مرتبطة بإنسان فرد، كبر التوتر واتسع، أو انكمش وتضاغر، فالتوتر ظاهره انسانيه، يعايشها إنسان، داخل كيان إداري، سواء كان هذا الكيان ذاته، أو اتسع وتوسع وشمل العالم بكامله.

وبالتالي فإن الحركة الفاعلة للتوتر تجتذب العديد من قوى الاهتمام بها، كما إنها تحدد أشكال الاستجابة الخاصة بها، وتصنع من هذه الاستجابة متطلبات أساسية للعمل العام والسلوك الخاص لها.

نعم إن هناك اتجاه متصاعد نحو دراسة التوتر، وتحديد كافة أبعاده، ومعرفة كافة جوانبه، وتشخيصه جيداً حتى يمكن علاجه، وحتى يمكن ازاله أسباب هذا التوتر، ووضع العلاج من أجل الوصول إلى حافة الأمن والاستقرار، وإجراء استرخاء يدفع إلى الوقوف على أعتاب مراحل جديدة من الأمن والاستقرار العالي.

- وبالتالي فإن هناك درجات متفاوتة لعلاج التوتر، تقع جميعها ما بين:
- حد أدنى من التوتر يتعين احتماله وقبوله والاستمرار في الحياة به، وباعتباره الدرجة المقبولة من الضغوط المحتملة، وتكلفه يتعين دفعها، وعنصر ارتباط حاكم للحياة ويعد هذا الحد الأدنى قبولاً واعترافاً بمعايشة التوتر الذي تم ويحدث بأشكاله المختلفة .
 - حاله من الاستقرار الدافع لجاهزية العمل والإعداد الجيد له، عملاً وتعاملاً لأوضاعه المتغيرة والمستجدات التي تطرأ من وقت إلى آخر في حياتنا التي نعيشها.
 - حاله من الاسترخاء الذي يحتاجه الإنسان للراحة والابتعاد عن الضغوط التي يعيشها ويحيا بها، وهي حالة هامة للإنسان الذي يعيش الحياة المعاصرة بضغوطها المتنوعة التي تجتاحه فارضة ذاتها عليه، وبالتالي عليه ان يبتعد عنها، وان يذهب بعيداً إلى مناطق هادئة، يسترخي فيها بعيداً عن التوتر الحادث له.
- وهو ما يجعل هذه الدرجات الثلاث عوامل إحساس بالتوتر، كما يجعل منها حاله معاشه له، وهي بذلك حالات عامة مرتبطة بأبعاده وتوازناته الاتجاهية العامة.
- لقد تجاوزت أهمية دراسة التوتر مسألة الحتمية والضرورة، إلى أبعاد مختلفة تماماً، بعضها ذو ارتباط عام أدائي وهيكلية باعث على محاولة الفهم العميق للظاهرة، إلى استخدام هذه الظاهرة، وجعلها فاعله في الآخرين، محركاً فيهم دوافع متعددة، حتى يتم لديهم سلوك معين، يقومون به، في إطار "ردود الأفعال FEEDBACK" التي تحدث وتتم نتيجة للتوتر الحادث والمتصاعد لديهم، وهو ما دفع إلى دراسة التوتر على النحو التالي:

- فلسفة التوتر.
- مفهوم التوتر.
- أهمية دراسة التوتر.
- أهداف التوتر.
- بواعث التوتر.
- تشخيص التوتر.
- أنواع التوتر.
- أساليب التوتر.
- أسباب التوتر.
- أدوات التوتر.
- مناهج التوتر.
- مراحل التوتر.
- التعامل مع التوتر.
- صناعة التوتر.
- محركات التوتر.
- أبعاد التوتر وجوانبه.
- استخدام التوتر.
- دوافع التوتر.
- علاج التوتر.
- طرق التوتر.

إن الارتحال عميقاً في دراسات التوتر قد أسهم إسهاماً مباشراً في زيادة هذا النصيب الوافر في فهمه والاحاطة به، ومعرفة كيفية استخدامه وتحديد بعض جوانبه الارتباطية، وبصفة خاصة ذلك الجانب التطويري الهام في المفاهيم والأنواع، وقد أسهمت الحوادث المتصاعدة التي شهدناها عالمنا في توضيح هذه الصورة من التوتر القائم، وقد حدث تطور كبير في أدوات دراسة التوتر، ويصفه خاصة مع استخدام مناهج تشخيصية جديدة، قائمه على طرح أسئلة قياسية خاصة مثل:

- من احدث التوتر ؟
- كيف حدث التوتر ؟
- متى حدث التوتر ؟
- ما الذي احدث التوتر ؟
- ما الهدف من وراء أحداث التوتر ؟

- كم التأثير الذي أحدثه التوتر؟
- ما هي العوامل وراء حدوث التوتر؟
- إلى أي مدى تفاعلت عوامل التوتر؟
- من الذي وقف أمام التوتر؟
- من الذي دعم صعود التوتر؟
- ما هو المناخ الذي أحدث التوتر؟
- كيف تعاملنا مع التوتر والنتائج المترتبة على هذا التعامل؟

وبالتالي تتحدد كافة القوى الصانعة للتوتر، وكذلك المساعدة لها على صنع التوتر، وبالتالي فإن دخول العديد من المناهج التشخيصية قد ساعد على الوصول إلى رؤية منهجية للتوتر، وتحديد الكثير من جوانبه، ومن ثم تطبيق أساليب علاجية جيدة له.

لقد أسهم الصراع الخفى ما بين الطموحات والآمال، وما بين الإمكانات والموارد في أحداث التوتر وتصعيده، كما ان هناك دور تقوم به الأطماع البشرية والرغبة في الاستحواذ على مصادر الثروات التي لدى الغير، وأسامهما بشكل كبير في أحداث التوتر، والذين قد قاما بدور هام في تشكيل الشكل العام للتوتر العالمي، كما عمد الخوف من فقد ما نملكه في تشكيل الأبعاد الارتباطية لأنواع متعددة من التوتر العالمي والمحلى على حد سواء، كما أسهمت الأوضاع القلقة لمعظم بلدان العالم الثالث في زيادة حدة التوتر، خاصة توترات نابعة من الحدود الجغرافية التي تم صنعها بواسطة الاستعمار، بالرسوم الهندسية ضاربه بعرض الحائط كافة الاعتبارات الأخرى على ارض الواقع وأوضاعه ومشاكله، سواء كانت أوضاع بشرية معيشية حاكمية، أو كانت مزيج من العادات والتقاليد الاثنولوجية التي يتم ممارستها من وقت إلى آخر.

نعم لقد حدثت أنواع مختلفة من العلاقات التبادلية التأثيرية بين دول العالم علاقات تابعة من طبيعة الصراع الذي يحكم كافة دول العالم ، والذي أسفر عن وجود:

- عمليات حرب عسكرية طاحنه .
- عمليات منازعات اقتصاديه.
- منازعات ايدلوجيه وسياسية.
- علاقات هيمنة وإملاء اراده وفرض نفوذ، سواء كانت دوليه، أو كانت مجرد علاقات محليه.
- اعتبارات منافسه وتطاحن وتصارع.
- اعتبارات تسويه ومهادنة وارتجاع وتخاذل.
- اعتبارات سلام.
- اعتبارات هدنة والتقاط أنفاس لاستئناف النزاع.
- اعتبارات توافق واملاءات هزيمة.
- اعتبارات استيلاء على ثروة وموارد نادرة .
- اعتبارات الوصول إلى مراكز سياسية حاكمة .
- اعتبارات التحالف والأعداد لمعارك جديدة .
- اعتبارات انصياع واستسلام.

نعم ان هذا كله يدفع إلى مزيد من التوتر الحادث في عالمنا المعاصر، والذي أصبح التوتر الصفه الأساسية السائدة له والغالبه عليها الفاعلة فيه بل والمتحكمة في كثير من سلوكياته.

لقد صعدت الأطماع والرغبة في الاستحواذ على مصادر الثروات القوى الصانعة للتوتر، وأكسبتها أسباب تصعيده والتعامل به، وأصبح من اللازم ومن الضروري التعامل معها من أجل إيقافها عند حد معين، حتى لا تدمر العالم سعياً وراء الأطماع وتحقيقاً للمكاسب، وانتهازاً للفرص دون مراجعة للسلوك أو التوقف لحظه لتقييم هذا السلوك.

نعم إن التوتر قد أصبح متداخلاً ومتشابكاً، سواء في عوامله وعناصره، أو في أجمالياته العامة التي تخاطبنا، أو في دوافعه المحركة والمتحركة مع أسبابه، أو في استقبالاتنا لضغوطه التي تدفع بنا إلى مزيد من التوتر، أو حتى في ارتباطاته العامة التي تشكل مظاهرها واتجاهاتها المتحركة والمنزلة لتضيف مزيد من الضغوط المولدة للتوتر.

سادساً. اعتبارات التوتر:

يحتاج فهم التوتر إلى معرفة كاملة باعتباره المتداخلة التي تشكل الظاهرة، سواء كانت اعتبارات عامة أو خاصة، وسواء كان دراستها بشكل إطاراً منهجياً متصاعداً، أو كان مرتبطاً بعناصر أخرى، ومن ثم فإننا أمام ظاهره ذات طبيعة خاصة، تستمد خصوصيتها من تشابكها، ومن عناصرها المتداخلة، ومن عواملها العديدة التي تتحرك، وتدفع بمزيد من الضغوط الحاكمة لها، والموجهة لتفاعلاتها العامة.

لقد تصاعدت حدة التوترات في الفترة الأخيرة، وأصبحت الضغوط المتولدة عنها تدفع الكثيرين لاكتساب قدره على التفاعل الحيوي مع متطلبات التواجد، وهو ما يضيف إلى هذا التواجد قوة لا يستهان بها لمعرفة الأبعاد الخاصة بالتوتر، وللتعامل مع جوانبه المختلفة.

إن هناك مساحات متزايدة لأعمال الفكر في محاولة لفهم وتحليل واستيعاب ظاهرة التوتر، سواء في قياسها العام الذي تتخذه، أو في تحديد حدود كل من:

- عمليات الاحتمال للتوتر.
- عمليات فهم واستيعاب متطلبات التوتر.
- عمليات التوافق مع التوتر واستخدامه .

فصناعة التوتر أصبحت المجال الأكثر تحقيقاً للتفاعلات التي تحدث في عالمنا المعاصروهي بذلك عملية تخضع لها العديد من مراكز البحوث والدراسات الأكثر تخصصاً، والتي تحاط أعمالها بالسرية الكاملة، والتي تتفق عليها الملايين، في محاولة لصياغته واقع جديد.

نعم لقد حدث العديد من التدخلات الفعلية ما بين عناصر التوتر، وما بين الاعتبارات العامة المصاحبة له، سواء كانت هذه الاعتبارات :

- إعلاميه.
- جغرافية.
- سياسية.
- عسكرية.
- أمنييه.
- اقتصاديه.
- اجتماعيه.
- ثقافية.
- تاريخية.
- انسانيه.

إن التداخل القائم ما بين صناعة التوتر وإيجاد أسبابه العديدة، ووضع هذه الأسباب في فعل الظاهرة أمر بالغ الخطورة والاهمية، وهو التداخل القائم ما بين الارتباط الادائي للعمل التنفيذي، وبين التوتر الذي يسبقه، كما ان الارتباط الادائي ما بين التوتر المعاصر للظاهرة، وبين الشكل والاتجاه العام الذي تتخذه هذه الظاهرة، وهو تتداخل فعال يحقق العديد من المجالات بالغة الاهمية، وهو الذي يفسر لنا كيفية تحقيق ظاهرة التوتر لاهدافها المتنوعة.

سابعاً. تصاعد الاهتمام بالتوتر:

لقد ازداد الاهتمام في الفترة الاخيرة بعمليات التوتر، وهو ما يتصل بفهم ودراسة واستيعاب وامتصاص واحتواء وتحليل اسبابه، ومعرفة كافة جوانبه الارتباطيه الهامه، وجعل هذا التوتر الاداه الرئيسيه في تفسير كثير من الأحداث الجاريه التي تتم وتحدث في حياتنا العامة والخاصة على حد سواء.

نعم ان هناك دور متصاعد واهتمام متزايد بدراسة التوتر، ومعرفة كيفيه التعامل معه، سواء كان هذا التوتر ناشئاً عن مصادر ذاتيه، أو كان متولداً عن عمليات خارجيه، وقد أسهمت جميعاً في تشكيل ظاهرة التوتر، وايجاد ابعاد متداخله لها سواء في ارتباطها العام، أو في ادائها وسلوكها الخاص، وبالتالي في تشكيل هذه الظاهرة، وتحديد ملامحها، وربط اجزائها وعناصرها، وقياس معدل خطورتها وادائها العام والخاص، سواء على كل من: العالم، والدول، والشركات العملاقة، والمنظمات، والوحدات والمنشآت صغيره الحجم، وحتى على الافراد، أمر بالغ الاهميه والخطورة في دراسات التوتر، فالتوتر ظاهره فرديه تمارس على الأفراد في كل منها، وهو في نفس اللحظة ظاهره جماعيه ومجتمعيه تشكل ابعادها من خلال التوتر العام الذي يحدث لافرادهم وبالتالي فإن هناك علاقات تبادليه تأثيريه ما بين التوتر الحادث للفرد، وبين اجماليات التوتر القائم والحادث في المجتمع، ومن ثم ان التوتر بذلك يمثل ضغطاً، سواء كان تحت ضغط كل من:

- الحاجه الحاليه.
- الرغبه المستقبلية.
- الوقت الزمني الذي نحتاج اليه.
- الامكانيات الماديه والمعنويه اللازمه.
- التطلعات المتناسبه وغير المتناسبه التي يمكن تحقيقها.

على هذا فإن التوتر ظاهره تنشأ من تولد ضغوط، كما إنه سوف ينشأ عنها ضغوط، أي انها متولده عن ضغوط، وفي الوقت ذاته فانها مولده لضغوط، وان هذا الضغط الذي يمارس على الافراد، يجتاحهم، ويجتاح مراكز تفكيرهم وادراكهم واحساسهم، وبالتالي فإن هذا التوتر يمثل عامل هام في سلوكهم، كما إنه يمثل حجر الزاوية في ادائهم، سواء كان ذلك بشكل عام كلي، أو بأشكال أخرى متناسبة مع كل من مقدار الضغط، ونوع الإستجابة التي حدثت نتيجة له، سواء تم ذلك في إطار المعرفة الحقيقية بحقيقة التوتر وأهدافه، أو كان ذلك رغما عن عدم المعرفة بها.

إن الحركة الفاعلة للتعامل مع التوتر تفترض ايجاداً أولاً لمقتضيات ودواعي واسباب عديده تحتاج كل منها إلى فهم عميق تحليلي لها، وهو ما يستدعي التعامل مع هذه الحركة الفاعلة بوعي عميق حتى نأخذ جوانبها الايجابية، ونبعد كثيراً عن جوانبها السلبية، وان نجعل لها مساراً يحقق أهدافنا التي وضعناها، سواء قبل حدوث التوتر، أو بعد هذا الحدوث، وفقاً ومقتضيات التعامل مع كل منها، وفقاً لمواردنا وامكانياتنا على تحقيقها، وهو ما يقتضى دراسة تحليلية للاولويات، ودرجة ترتيبها، وبشكل عام.

لقد أصبح الأمر في حاجة إلى مزيد من المعرفة حتى يتم التعامل مع التوتر، وحتى يتم وضع "روشته علاج" ناجحه له، وحتى تحدث عملياته بشكل آمن سليم، وان تتم في إطار التوزيع التناسبي لكافة أنواع التوتر، فالتوتر أمر لازم وملزم للحياه ESSENTIAL، وهو ضغط حيوي فاعل EFFECTIVE في اتخاذ القرار، وفي النشاط الانساني، وهو أمر ضروري NECESSARY في المعاملات الخاصة بالافراد، وهو لازم سواء كان هذا التوتر:

- توتر عنيف متسارع.
- توتر خفيف معتدل ومقبول.
- توتر ضعيف غير مؤثر بدرجة كبيره.

فالرغبة في التواجد الانساني تدفع إلى أحداث التوتر للآخرين، والذين بدورهم سيقومون بردود افعال متباينه، قد لا تخلو من أحداث التوتر منهم، وبالتالي تقع رغباتهم الطموحة الفاعله في جوانب ارتباطية هامه تأخذ ابعاداً ومعطيات كثيرة، تحتاج إلى عرض بعض جوانبها، كما انها قد تشغلهم عن توترهم الذاتي الحركه، والمتولد من احساسهم باهميه تحقيق دوافعهم الارتباطيه، والوصول إلى اهدافهم المتوخاه، وهو ما يجعل للتوتر ثمناً مقبولاً معترفاً به، يتم دفعه للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

لقد أصبح لزاماً علينا الاعتراف بتأثير التوتر، وما يقوم به ويفعله، وهو أمر أصبحت كافة دول العالم تحاط بدقائقه، وتعمل على زيادة مساحة الاقتراب منه وقبوله، اعترافاً بما قام به وفعله وحدده، وفي الوقت ذاته علينا ان لانستبعد أي عنصر من العناصر المساعدة على تأثير التوتر وبالتالي عدم تجاهله، أو اغفاله عن العمل الذي يتم.

فاعترافنا بتأثير التوتر عامل حاسم في التعامل معه ، كما ان فهمنا العام بما يحدث ويتم يساعد على تحديد كل من:

- العناصر المؤثرة.
- العوامل الفاعلة.
- الظروف المحيطة.

وبالتالي فإن التوتر، سواء كان مصنوعاً بعوامل ذاتية، أو كان منطلقاً من عوامل خارجية، تحتاج إلى وعي ادراكي شامل، ومعرفة كاملة بحقائقه التي يتم فهمها والتعامل معها.

ان من الخطر التسليم بهذه المقولات، واستخدامها في الاحتجاج على ظاهره التوتر، سواء كان ذلك افتراضياً أو حقيقياً، خاصة مع تسارع عوامل

التقدم التكنولوجي الحادث والقائم، سواء افترضنا هذا الواقع، أو تباعدنا عنه أو كان هذا الواقع قائم بيننا، وإن كان نعيشة بأحاسيسنا وانفعالاتنا المختلفة.

إن التوتر أصبح بذلك جزء من عملية الصراع الدولي، يحدث ويتم بشكل مخطط خبيث للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها وهو توتر دافع لتكوين ضغوط شاملة على متخذ القرار وبشكل مؤثر على توازناته الادائية الحركية، وعلى توازنه النفسى والعاطفى، وبالتالي على نمط تفكيره، وعلى استجابته للمؤثرات التي تمارس عليه ليصل بذلك إلى اوضاع بالغه الدقه، وما بين الإحساس بأهمية الإستجابة للتوتر، أو عدم المبالاه بضغطه يحدث السلوك وردود الافعال.

ومن ثم فإن اليات المخاطبه، وعناصرها جميعاً تحتاج إلى تطوير، ويحتاج قبل كل هذا إلى وعي ادراكي شامل بعمليات صناعه التوتر، وبالطرق والادوات، وبالفواعل والعوامل الخاصة بالتوتر حتى تتوافق مع متطلبات هذا التوافق العام، سواء ارتبطنا بعوامله وعناصره، أو تحقق ذلك الارتباط بالنتائج المترتبة عليه، وهو ما يجعل من التوتر أمر فاعل فينا ومتفاعل معنا بدرجات مختلفة وهو ما يحتاج إلى تحديد كل من: -

- - الفلسفة والاطار العام الحاكم للتوتر.
- - الوعي الادراكي الشامل بحقائق التوتر.
- - الفهم المتبادل والمتعارف عليه والسائد للتوتر.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالى:



المبحث الثالث

فلسفة التوتر

تتهض حياتنا المتداخلة ونعيش تقاصيلها وسط ضغوط وتوترات متصاعدة، وهي ضغوط متعددة المصادر، ومتنوعة الاتجاهات، وفي الوقت ذاته متشابهة العناصر ومتداخلة، حيث يعيش الإنسان المعاصر عالمه سواء العام أو الخاص الملى بالتوتر، وهو توتر متعدد الأسباب، ومتنوع النتائج، وهو ما يجعل هذا الإنسان نهياً له، ضالماً معه، ويجعل من التوتر حاله مزاجيه مؤثره على حركته، وعلى اداءه، وعلى سلوكه العام، وبالتالي فإن تحليل السلوك العام يساعده على معرفة أي أنواع التوتر يخضع لها هذا الفرد، وإى أنواع التوتر يحتاج إليها هذا المجتمع، وإلى أي درجة يتعامل معها في إطار حياته، ويتعامل بها في نطاق معيشتة، وبالتالي فإن هناك أنواع عديدة من التوتر يخضع لها الافراد، سواء كانت مصادره قادمة إليه من:

- داخل ذاته.
- من مجتمعة الاسرى.
- من مجتمعة التشفيلى العملى.
- من المجتمع الخاص بالدوله.
- من المجتمع العام العالمى بصفه عامه.

وبالتالى فإن قياس هذا التوتر وتحليل ابعاده وجوانبه ومعرفة مصادره يساعد على فهم الابعاد الكلية له، ويساعد على تحديد طرق التعامل معه، وهو ما يجعل من قضاياها أبعاداً ذات طبيعة خاصة، تحتاج كل منها إلى فهم ووعي ادراكى شامل، يجعلنا نتناول جانباً منه على النحو التالى:

اولاً- الطبيعة الحركية للتوتر:

حيث لا ينشأ التوتر من سكون، كما إنه لا تتوقف، بل تتصاعد وتصل درجاته إلى فضاء هذا الكون، وبالتالي يحتاج إلى فهم ووعي ادراكى

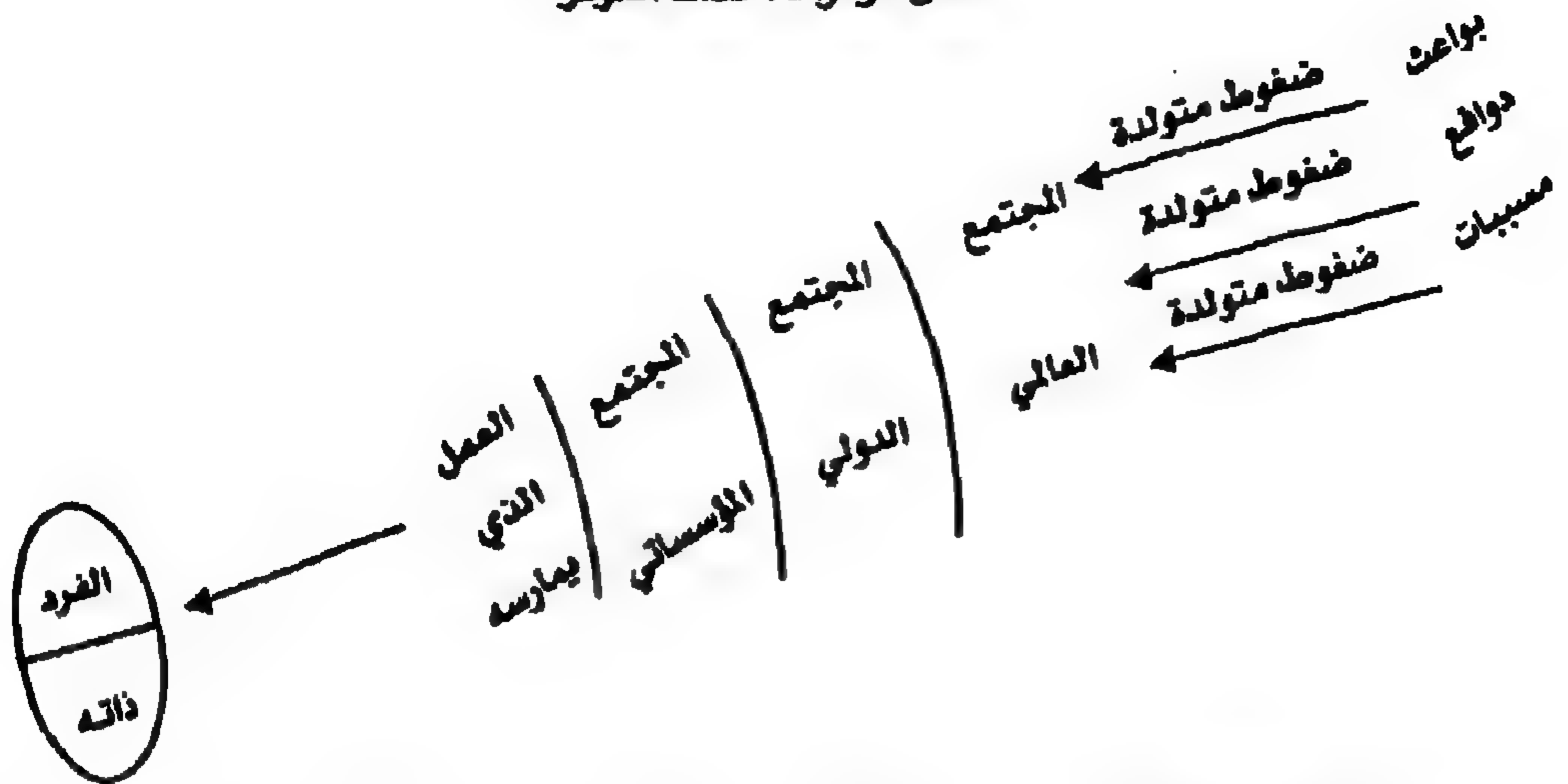
متعاضم، ومن ثم فانه حاله من الشعور والادراك والاحساس، تسيطر على فكر وعقل وضمير، وبالتالي فانه ليس شئ جامد عديم التشكل، بل هو عنصر فاعل في الحركة، وفي تشكيل اتجاه هذه الحركة، وبالتالي فإن قياس التوتر يعتمد على فرضيات محددة وبافعال خاصة، وهو بهذا قياس في الحركة وفي الاتجاه أن التوتر بذلك عنصر متحرك، يزداد ويخفت، وتتصاعد حدته وتتناقص درجاته ويتفاعل مع العديد من المعطيات الكثيرة، فالتوتر وفقاً لهذه الفلسفة توتر فردي انساني، وهو توتر يرتبط بفرد في مناخ اطاري معين، قد يكون نفسه وذاته، وقد يكون عمله، وقد يكون مرتبطاً به في مجتمعه الذي يعيش فيه، سواء الخاص بالدولة أو الخاص بالعالم، وبالتالي فإن استجابة الفرد لمؤثرات ومحفزات ودوافع هذا التوتر تظل مختلفة، كما ان درجات الوعي والاحساس به أيضاً تأخذ درجات متنوعة ومختلفة، ومن ثم فإن السلوك العام وفقاً لهذه الاطارات سيكون مختلف.

إن هذا يضيف أبعاداً جديدة، تلقى بثقلها على كاهل هذا الفرد، وبالتالي يجتاحه التوتر، ويجعله متفاعلاً معه، وفي الوقت ذاته يجعل من ذاته مسرحاً وميداناً لحركته، ومرتبطة بما تستهدفه هذه الحركة وتقوم به.

إن هذا يؤشر إلى وجود عالم متناقض المصالح ما بين الفرد وما بين هذا العالم، وهذا التناقض يدفع إلى توليد التوتر، كما إنه يدفع إلى إيجاد ضغوط هائلة على هذا الفرد، تستحوذ عليه، وتؤثر على سلوكه، وعلى نمط تفكيره، وعلى تفاعله مع الأحداث التي تتم، وعلى محاولته التوافق مع مولدات هذه التوترات، أو مع الصدام مع هذا التيار أو ذاك.

حيث يخضع الفرد لمؤثرات متباينة وبدرجات متصاعدة يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل مؤثرات أحداث التوتر



وبالتالي فإن الفرد يخضع للعديد من البواعث والدوافع والمسببات التي تولد ضغوطاً متصاعدة، وتحدث التوتر الادائي الحركي الذي يؤثر في سلوك الافراد، سواء كانت هذه الضغوط، ضغوط من مصادر عالمية أو من مصادر دولية أو ضغوط مؤسسية، أو ضغوط من العمل الذي يقوم به إلخ.

فالفرد يسلك سلوكاً عاماً مجتمعياً تتشكل دوائر حوله، وتتداخل مع بعضها البعض للدرجة التي معها تمتزج عناصرها وأبعادها، وتشكل علاقاتها الجزئية والكلية واقعة الذي يحاصره ويفرض عليه تعامله معها، وهو ما يجعل من التوتر الحادث لديها عامل هام له فواعله الارتكازية، ويجعل منه حالة خاصة ترتبط بالفرد ذاته، سواء كان هذا الفرد عضواً عالمياً يعيش في أمة، أو في دولة، أو في مجتمع معين، أو كان يعيش تجربته ذاتية خاصة، فالتوتر حاله تسيطر على الفرد، وهي حاله تجعله يسلك سلوك معين، وهو بذلك يختلف عن أي فرد آخر، سواء في ردود أفعاله، أو في تأثير التوتر على سلوكه العام والخاص، وبذلك فإن التوتر الذي يجتاح الكيان الإداري يختلف باجمالياته العامة، وكذلك باوضاعه الخاصة، من وقت إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن حيث مدخلاته وبواعثه، ومن حيث مؤثرات نظام التشغيل الخاصة به،

ومن حيث مخرجاته المستهدفة وبالتالي يختلف في ضغوطه واثرها من فرد إلى آخر، ومن وقت إلى آخر لدى الفرد ذاته بل ان التوتر العام الحادث لمجتمع معين هو محصلة لتوترات مرتبطة بافراده، وقد تكون استجابته الأفراد له مختلفة، وتعاملهم معه ليس بذات الاتجاه وخضوعهم له يتم بدرجات متفاوتة.

ثانياً - ارتباطية التوتر:

لا يجب أن يعالج التوتر بعيداً عن قضايا الأساسية والفرعية، أو بمعزل عن محيطه الاطاري العام، حيث يرتبط التوتر بقضايا الاساسيه، وهو توتر فاعل بحكم عناصره ومكوناته الارتكازيه، وهو أيضاً توتر متفاعل بحكم ردود الافعال الخاصة بالانسان الذي يتلقى هذا التوتر، سواء في شكل:

- ضغط. • اغراء. • خوف
- تهديد. • مكاسب. • طمع
- خسائر. • فوز. • هاجس

أي إن الخسارة والفوز عنصران فاعلان في التوتر، وكلاهما مسبب له، وان كان لكل منهما مناهج وادوات في صنعة واحداة، فضلاً عن التعامل الذاتي القائم ما بين التوتر وانبعاثه، وما بين المناخ المحيط المؤثر والمتأثر به.

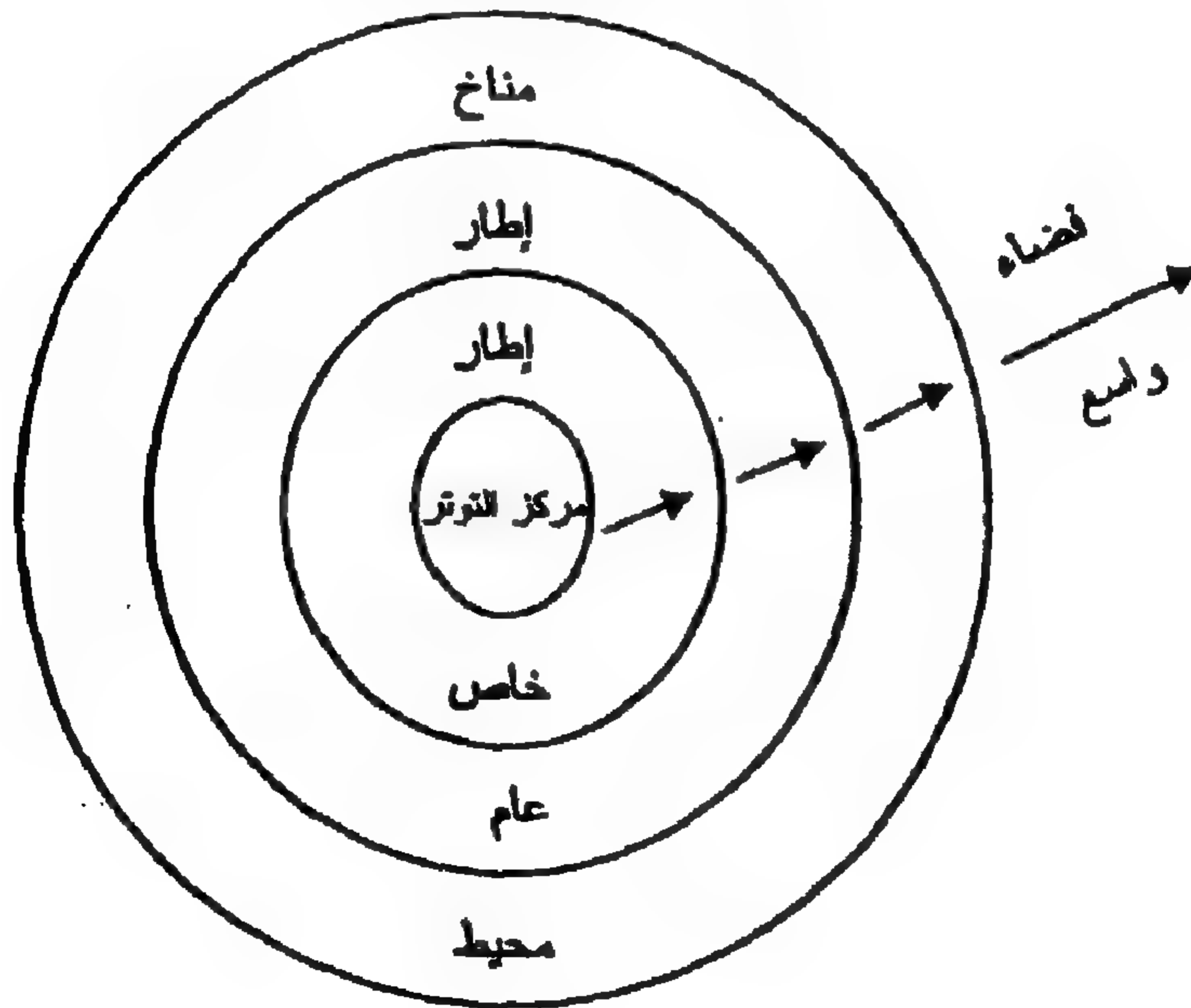
وبالتالي فإن التدافع نحو استخدام التوتر يحتاج إلى معرفه كامله بابعاده وجوانبه، وبصفه خاصه ان ردود الافعال المعتاده لعملية التوتر ليست واحده، كما انها تختلف اختلافاً كبيراً في العمليات المتتابعه، وهو ما يظهر لنا ان الظروف العامة ليست دائماً واحده، كما ان الظروف الواحده تلقى افراداً مختلفين وهو ما يؤدي إلى اختلاف التوتر، سواء في قياسه العام وفي احواله ونطاقه الخاص.

ومن ثم فإن قياس التوتر وتحديد مدى امكانية الإستجابة لضغوطه ، وما يمكن عمله بشأنه، وردود الافعال المتوقعة، وكذلك السلوك العام المتوقع جميعها امور لازمه للتعامل مع التوتر وهو أمر بديهي في علاقاته وتوازناته، واتجاهات هذا التوازن الحيوي.

فالتوتر له مظاهره، كما ان له ظواهره وعوارضه، وفي الوقت ذاته فإن له أسبابه وعوامله، كما ان له عناصره واجزائه، وهو في تشكيله متناقضه، كما ان له اتجاه عام متطور، يأخذ في معطياته الكثير من العناصر والعوامل الارتباطيه، التي تشكل الوصف العام للتوتر، وتحدد انواعه، ومن ثم طرق التكيف معه، أو رفضه والتعامل معه وفقاً لاتجاهاته وتأثيره العام.

لقد ادرك الكثير من الباحثين ان تناقضات ظاهرة التوتر مبعثها عدم الفهم الواضح والصريح لها، وهو أمر ناجم عن عدم المعرفة الكاملة بهذه الظاهرة، حيث تتصاعد ظاهره التوتر كما يوضحها لنا الشكل التالي:

شكل تصاعد ظاهره التوتر



ومن ثم فإن الاتجاه العام للظاهرة يؤسس منطلقات التعامل معها، ارتباطاً بمكوناتها وعناصرها، واستخداماً لبعض القواعد المؤثرة فيها، وهو ما يدفع إلى أن تتشكل الاتجاهات تجاه الظاهرة من عدة عناصر قائمه على:

• التعامل الايجابي والاستجابة لضغوطها والتمشي معها.

• التعامل السلبي ورفض الظاهرة ومقاومتها.

• عدم الإحساس بالظاهرة والانعزال عن مؤثراتها.

فعملية التوتر، عملية لها طابعها الخاص، واجمالياتها العامة، وهي تأتي في الإطار العام لحركة الضغوط التي يمارسها التوتر، وكذلك تلك الضغوط المتصاعده معه وهي في هذا التوزيع التناسبي ما بين مد وجزر، وما بين تصاعد وهبوط، وما بين انطلاق البواعث المحركة للتوتر والفاعله فيه، وما بين الارتباط الحيوي بالعناصر والمكونات المسببة له، وكذلك بالمظاهر العارضه لحركته العامة والموجه له.

ثالثاً - حتمية التوتر:

لا يستطيع أي إنسان ان يبتعد عن التوتر سواء لاتصاله به، أو لارتباطه بالقوى الفاعله له، أو باندفاع تياراته المتداخله معه حيث يعايش التوتر حياة فاعله بانسان، سواء اراد هذا الفرد هذا التوتر، أو لم يرغب فيه، فضغوط التوتر تحاصره، وتضغط عليه وتدفعه إلى إتخاذ سلوك معين.

إن فلسفه التوتر قائمه على إنه إذا لم يستطع الفرد التعامل مع هذا التوتر بالابتعاد عنه، فإن من المستحب له الإستجابة لضغوطه، وإن كان ذلك يتم بدرجات متفاوتة ما بين الخضوع الكامل لمتطلباته، وما بين التكيف العام مع مظاهره الارتباطيه، وما بين قدرته على تحليل كل من :

• الاضرار الواقعة عليه ليعمل على تفاديها، أو الاقلال منها على قدر ما يستطيع وبأمان، وبالتالي يستطيع تحمل ضغوط التوتر بأشكالها وأنواعها المختلفة، ويضع شروطاً للتوافق والارتباط بالتوتر.

• المكاسب التي ستعود عليه، والتي عليه اغتنامها والحصول عليها بشكل سريع مؤثر، وهو ما يحتاج إلى فهم واسع عميق لهذه المكاسب، وسبل الاستفادة منها.

إن هذا التناقض القوي ما بين المكسب والخسارة، ما بين التكلفة والعائد، وما بين الارتباط القاعدي للمسئولية والمحاسبية من جهة، وما بين الحصول على المنفعة هو الذي يجعل التوتر قائماً وقاعلاً.

حيث أن مدلول أي حركة وفي أي اتجاه لا يتم عشوائياً، بل أن كل حركة وفي أي اتجاه يرتبط تحليلياً بالموقف الذي كان عليه الفرد، وبما توصل إليه تفكيره في اتخاذ الارتباط الحركي ذا الدلالة الإتجاهية سلوكاً للتعبير عن التوتر الذي يعاني منه، ويقف ويحول دون استقراره ويؤثر على توازنه النفسي العاطفي، كما إنه يؤثر على حركة ورشاده تفكيره العقلاني.

ومن ثم فإن هناك حدوداً للسلوك، كما إن هناك رؤى للتفاعل الحيوي لهذا السلوك، وكلما كانت حدود السلوك قائمة على ردود أفعال، كلما كانت الإستجابة لها ذات دلالة مؤثره، ومن ثم فإن سلوك الأفراد يبنى على عدة عناصر ارتكازية هامة، أهمها أن سلوك الفرد ما هو الإنتاج تفاعل حيوي تم داخل عقل وذهن هذا الفرد، أي ما بين ما تم ادخاله إلى ذهنه من مدخلات متتابعة، وما بين ما تم تحليله من تفاعلات ذهنية، وتفاعل مع هذه المدخلات الحركية اعادت تشكيل هذا الذهن، وجعلت لديه استعداد للاستجابة للتوتر وبشكل عام.

حيث أن علاقات المكسب والخسارة، وعلاقات التكلفة والعائد، وعلاقات الارتباط الحيوى بين كل منها تؤدي إلى حساب كل شيء، أي أنها تتولى حساب كل مما يلي:

- العائد والخسائر التي قد تتحقق من الاحتفاظ بالتوتر وفقاً لمعدلاته المستخدمة حالياً، وهو حساب يرتبط بالتكلفة والمنافع المتحققة من هذا الارتباط الحيوى الفاعل.

- الخطر المتحقق من زيادة معدلات التوتر عن معدلاته الحالية المطبقة والمستخدمه في الكيان الإداري، وما يحدثه من عدم توازن، وعدم استقرار مؤثر على حالة الكيان الإداري.

- الضرر من ترك التوتر يحدث تأثيره المترامن على الأفراد وبالتالي على المجتمع، وهو ما يحتاج إلى حساب دقيق، ليس فقط للأجل القصير، ولكن أيضاً للأجلين المتوسط والطويل.

ومن ثم فإن دراسة هذه العلاقات الارتباطية توضح بما لا يدع مجالاً للشك الكيفية المتواصلة للتعامل مع التوتر، خاصة أن هناك كتابات كثيرة قد اتخذت من التوتر صفة دائمة ملاصقة للحياة في عالمنا المعاصر.

وبالتالي فإن ديمومه واستمرار التوتر أمر قابض داخل النفس، وملاصق للحياة، وأن التجارب التي يخوضها الإنسان هي التي تحدد سلوكه تجاه هذا التوتر، وهو ما يعني إن حتمية التوتر قائمه بالفعل، سواء رغبتنا في ذلك، أم لم نرغب سواء اتجهنا للاستجابة إلى ضغوطه، أم رفضنا هذه الموالاه وابتعدنا عن الاستجابة، فالتوتر ضالع في هذه الحياة التي نعيشها ونحياها، وهو أمر قائم فينا، ومتعامل مع العديد من الأوضاع التي تحرك الكثير من الدوافع الارتكازية، والتي تدفع بها وكل منها متواصلة فهماً وعمقاً، كما أنها في

ذات الوقت وبذات القوة تثير العديد من التيارات التي تتفاعل معها، وتعمل بها الكثير.

إن هذا الارتباط الحيوي في العلاقات التبادلية التأثيرية ما بين ظاهرة التوتر، وما بين مظاهر السلوك الذي تتخذه الدول والمؤسسات والشركات والافراد في عالمنا المعاصر قد أصبح واضحاً جلياً، وهو ارتباط ليس بالقليل، سواء في اجماليه العام أو في اشكاله الخاصة المختلفه، وهو ارتباط بطبيعته يختلف، حيث سجل جانب منه ما يلي:

- ارباح متصاعدة.
- خسائر متتابعه.
- حيويه فاعله.
- اندحار شديد.
- سكون غير مفهوم.

وجميعها ظواهر عامة مرتبطة بالتوتر، وبالتالي فإن هناك تخييراً واختياراً ما بين الوقوف على هذا الأمر أو ذاك، ومن ثم فإن اختيار شكل ونوع التوتر الذي يمكن أحداثه، واختيار الضغط الحادث والمتولد عنه، يوجه إلى النتائج المطلوبه وهو ما يقودنا إلى علم وفن صناعه التوتر، وهو الفن الذي يقوم على استخدام كافة الأدوات والوسائل التي تؤدي إلى أحداث التوتر لدى الآخرين، أي ان الفرد في هذا الأمر له مطلق الاختيار النوعي للتوتر الذي يحدثه للآخرين، كما إنه ليس له خيار في تلقى ضغوط توترية منهم، قد تؤدي إلى تصعيد التوتر الحادث له، ومن ثم يتحول الفرد من سلوك معين إلى سلوك آخر، وفقاً للاتجاهات العامة والخاصه له، وهو ما يفسر علاقه المتداخله ما بين كل من:

المؤثر — الاستجابة

زيادة — درجة التأثير تحقق الاستجابة المطلوبة

إدخال — عناصر أخرى مؤثرة تأكيد تحقق الاستجابة المطلوبة

أي أن التوتر بكافة أبعاده وعناصره، هو في واقعنا فاعل فينا، وهو فاعل متحرك يستخدم عناصر كثيرة لإحداث الفعل، بعضها غريزي قائم على الغريزة، والبعض الآخر مكتسب من البيئة الخارجية، كما إنه في ذات اللحظة مرتبط بالطموحات والآمال والأهداف التي يسعى الفرد إليها، سواء في إطاره الذاتي، أو في نطاق المجموع العام والمجتمع الذي ينتمي إليه.

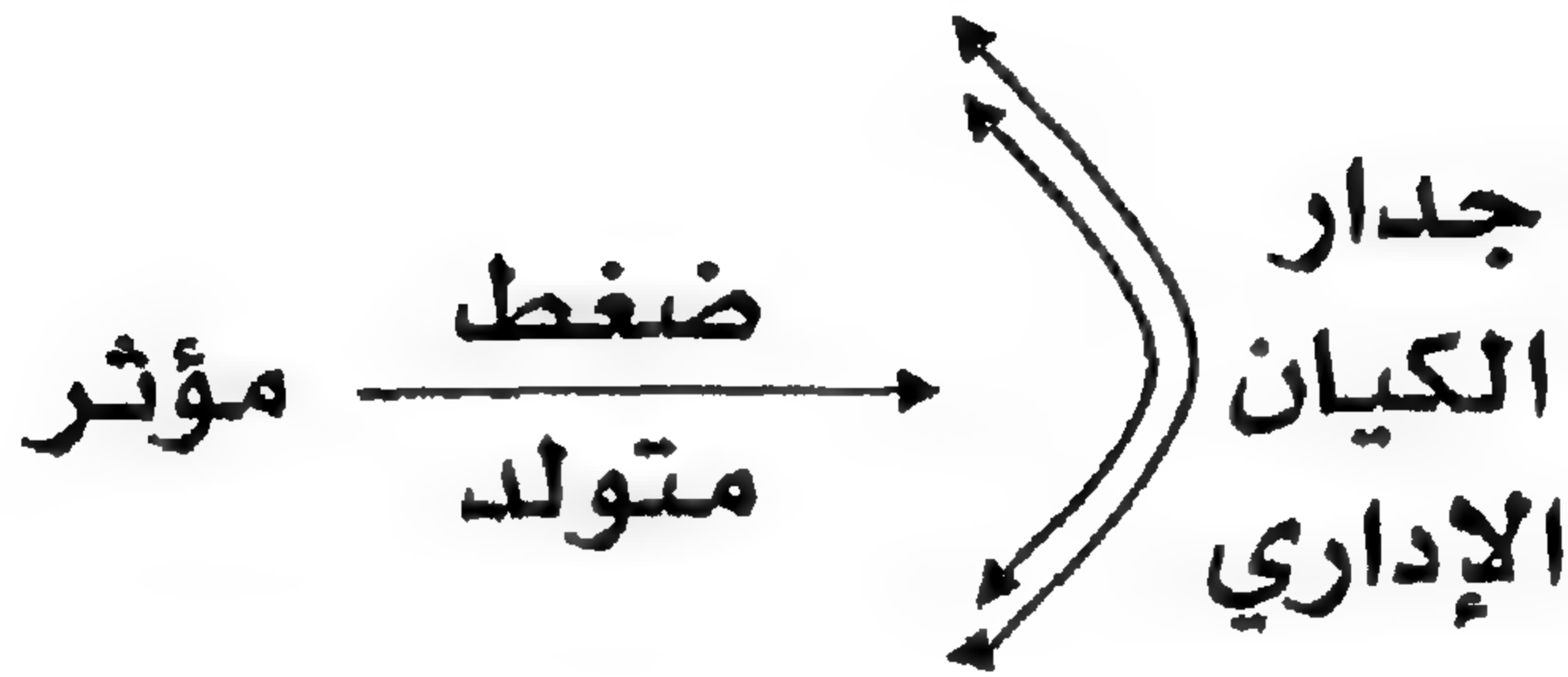
وهو ما يفسر سلوك الأفراد حيث يتخذ الفرد سلوكه، وفقاً لرؤيته وتحليله الذاتي، أو مع الاتساق العام للحركة الجمعية الكلية للمجتمع، أو إتخذ قراراً انفصالياً عن هذا المجتمع وهو ما يدفع إلى تفسير التوتر، وإلى فهمه، فضلاً عن تحليله ومعرفة كافة جوانبه الارتباطية بالارتباط بالتحليل الذاتي للفرد، وهو الذي يوجه سلوكه، وهو الذي يضيف جديداً إليه.

رابعاً — حقيقة التوتر:

لا يكاد أن يكون هناك باحث يتناول حقائق التوتر، خاصة عندما تختلف الأشياء، ويبقى الجوهر يظهر الحقيقة، ولما كانت الحقائق المجردة هي عنوان دال عليها، يصبح التوتر تعبير عن الأبعاد والجوانب الارتكازية الخاصة بها، وهو ما يشير إلى أن حقيقة التوتر تعبر عن كونه ظاهرة كلية جمعية في تناول وفي الاستدلال، حيث أن التوتر بهذا حاله STATE OF AFFAIR قائمة، وفي الوقت ذاته فإن له محركاته الدافعة العملية PROCESS لوجوده، وله أيضاً تشكيلاته الاتجاهية FORMS، والتي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض حتى تأخذ شكلها العام، الذي يرتبط بمجتمع معين، وتأخذ نطاقها الخاص الذي يرتبط بفرد بذاته، وهو ما يجعل من التوتر حاله ارتباطية

فاعله ومتفاعله داخل المجتمع ذاته، وهو ما أدى إلى ظهور عامل هام وحاسم في فلسفة التوتر، سواء ارتبط ذلك بنشأة التوتر وعند حدوثه، أو في مساراته اللاحقة التي يأخذها بعد الحدوث، ومسار سلوكه العام في داخل الكيان الإداري الذي يعمل به التوتر، حيث تتناول أبعاده العديد من الجوانب التي تظهر في انبعاثاته التي يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل انبعاث التوتر



حيث ينبعث التوتر من محرك دافع MOTIVATED ENGINE يعمل على توليد ضغط معين حادث، ويصطدم بجدار الكيان الإداري الذي يستهدفه، وكلما كان جدار الكيان الإداري، صلباً وقوياً، كلما كان قادراً على الصمود أمام هذا الضغط المتولد أما إذا كان الكيان الإداري ضعيفاً هشاً، أو أصابه حادث معين أدى إلى "شرخ"، أو "ضعف" في جانب منه، كلما نفذ هذا الضغط وأصاب الكيان الإداري بدرجات متفاوتة، تتوقف على حجم الثغرة "GAP" التي حدثت، كما تتوقف على حجم قوة الضغط التي عليها التوتر، ومن ثم فإن صناعه التوتر تبحث عن:

- الثغرة القائمة في جدار الكيان الإداري.
- نقاط الضعف القائمة في الكيان الإداري.
- الهشاشة القائمة في الكيانات الإدارية الضعيفة.

وهو ما يجعلها ان لم تكن هناك مثل هذه " الثغرة " ان تقييماها، وتصنعها، ثم تبدأ بانتهازها، وتحاول النفاذ منها إلى عقل الكيان الإداري، والتحكم فيه، وتنفيذ مخططاتها المختلفة فيه، وهو الذي يحتاج الأمر معه إلى تحديد معادله السلوك الانساني، سواء في حالة التوازن الكلي العام، أو عند حدوث اضطراب وتوتر خاص، وبالتالي فهم كيفية الدخول إلى هذا الانسان، والتأثير على ادائه وعلى حركته، وهو ما يتعين الوصول اليه، خاصة ان أي تأثير على توازن هذا الفرد، سوف يؤثر على نمط تفكيره، وعلى اتجاهات هذا التفكير، وعلى الحركة العامة له، وبالتالي على السلوك الخاص بهذا الفرد.

ان التوتر بذلك نتاج تفاعل حيوي ما بين القوى الصانعة له من جانب، وكذلك الكيان الإداري في حالته العامة التي هو عليها، ومن خلال الناتج الذي يحدث في نطاق التفاعل الحيوي الذي تم، ونجم عنه نوع التوتر الذي نواجهه، يحدث السلوك العام المطلوب، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق، خاصة ان هذا كثيرا ما يختلف هذا السلوك لاختلاف كل من:

- معادلة التوازن الانساني.
- مكونات المعادلة الادائية.
- اتجاهات واستعداد الفرد للسلوك الذي يراه.

وهو ما يرتبط بالعديد من العوامل التي تحتاج إلى فهم عميق لكل منها، ومعرفة كيفية الوصول إلى تحديد السلوك العام الاتجا هي في ضوء معادلة التفكير العقلاني الرشيد وحساب المكاسب والتكاليف، وكذلك في ضوء عدم الرشادة الفكرية والعناد واثبات الذات والدخول في مباريات صراع بعيدا عن الرشادة.

خامساً - ايجابيه التوتر:

حيث يتعين أن يكون التعامل على التوتر، سواء كان هذا التوتر مصنوع، أو كان توتراً ناشئاً عن عوامله الخاصة، ايجابياً، وأن يكون العمل الايجابى هو نتاج هذا التوتر، وبصفة خاصة عندما تصبح عوامل التوتر هي الاساس الذي يحتاج إلى تتبع وتحليل وإلى دراسة عنيقة لفهمها باشكالها المختلفة.

أى إن ايجابية التوتر ناجحة عن نتائج، وإن نتاج التوتر هو عمل ايجابى معين تم استهدافه، وإن هذا العمل الذي نجم عن التوتر قد اتخذ سلوكاً معيناً، وهو ما يجب فهمه من جانب كافة الأطراف المرتبطة بالتوتر الحادث، وبصرف النظر عن طبيعة السلوك الذي تم وحدث، وهل اتخذ هذا السلوك شكلاً ايجابياً، أو كان سلوكاً سلبياً.

أى أن التوتر في حد ذاته عمل ايجابى انتج سلوكاً، سواء في المدلول العام للظاهرة، أو في الاتجاه الخاص الذي يسلكه التوتر، كما إنه في النتائج التي يصل إليها هذا التوتر، وهو في كل عمل يتم يأخذ الايجابيه المتعادله للكيان الادارة الذي يصيبه التوتر، ويحدث فيه.

فالضغط المتولد عن التوتر والمسبب له هو في واقعة تيار مندفع من الضغوط التي تحدث تأثيرها العام على الكيان الاداري الذي يستهدفه التوتر، وهو بذلك عمل تتابعي، سواء في المراحل المتعاقبة أو في انسيابية هذا العمل، وهو في كل الاحوال يستهدف الوصول إلى أحداث التأثير المطلوب، سواء للقيام بعمل معين، أو للامتناع عن القيام بهذا العمل، أو وضع كلاهما في تصرف وسلوك محدد، ومن ثم فإن ايجابيه السلوك، تعطى للتوتر طابعه الخاص، والذي تتحدد مساراته وتتم وفقاً لما هو متبع ومستهدف القيام به.

وهو ما يستدعى تحليل ومعرفة السلوك الخاص بالكيان الإداري ومعرفة القوى الرشيدة الخاصة التي تتفاعل داخله، وتحكم هذا السلوك، وهو ما يستدعى القيام بعده تحاليل أساسية هي:

التحليل الأول الأساسي: التوقعات الرشيدة للسلوك، وهي: التي تحكم

السلوك الرشيد العاقل للكيان الإداري في مواجهه الضغوط المتواليه المتولده عن التوتر.

التحليل الثاني الأساسي: التوقعات الانفعاليه غير الرشيدة التي تحدث

عندما يفقد الكيان الإداري قدرته على السلوك الرشيد، ويصبح سلوكه انفعالاً غير رشيد.

ويستخدم في ذلك النماذج القياسية الرياضية والاحصائية، وتبنى معادلات السلوك، ونظم المحاكاه والتماثل، للوصول إلى صورة كاملة للكيان الاداري مع استخدام ضغوط معينة.

إن التناقض الجوهرى القائم ما بين السلوك العام للظاهرة، وما بين مسببات هذا السلوك هو الذي يظهر أن التوتر الحادث هو شئ ايجابي محض، وأنه بالتبعيه عمل ايجابي فرض، خاصة في مدلولاته ومسبباته العامة التي تحدث من وقت إلى آخر، واننا نعيش في الواقع تحت تأثير هذه الضغوط الحيويه الواقعه علينا

إن هذا الارتباط القوي ما بين مسببات التوتر، وبين التوتر ذاته هو الذي يقود ألا تفكير في مواجهه التوتر، وفي التصدى له، وهو ارتباط قائم على فهم واضح لمجريات التعامل، ومتطلبات أحداث التوتر، فضلاً عن الوعي الادراكي العام للأبعاد والجوانب الاخرى التي تشكل التوتر، وتشكل أيضاً المعالم والارتباطات الخاصة به.

إن التناقض الجوهرى القائم فى عمليات التوتر وقضاياها المتعددة، هو الذى يعطى له فاعلية غير محدودة فى تأثيره واثره العام الذى يتم ويحدث، وهو مجال ارتباطى حيوى فاعل، سواء فى الادراك العام لقضايا السلوك الانسانى، أو فى السيطرة والتوجيه للمجتمعات التى يغساها التوتر مجدداً



المبحث الرابع

مفهوم التوتّر

يعيش العالم الآن على اطراف اصابعه، يتلمس خطواته، ويبحث أين موقع اقدمه، وقبل أن يقدم على خطوه جديده يحتاج إلى معرفة كاملة بالإرض التي ستخطو خطواته عليها، وظروفها، وأبعاد الموقع الذي سيتجه اليه، وبالتالي يحتاج إلى تحديد كل خطوة تتم من خطواته، وكل حركة تتم فيه بحسابات دقيقة، وكل تصرف يحياه، تتم فيه العديد من العوامل المؤثرة والمتأثره، سواء في حركتها المتصاعده، أو المتفاعلة مع الأهداف التي تعمل على الوصول اليها، في انطلاقها التي تسير عليها، وهي في هذا النطاق تعيش توترات متعددة الاتجاهات، ومتباينه المدى، متفاعله وفاعله فيها، خاصة ما تحدثه من آثار متعددة، وهو ما يحتاج إلى فهم الظاهرة التي يتم دراستها، فالتوتر ظاهرة عامة شاملة، عرفها البشر في كل وقت، وامتزجت بهم مشاعرهم، وعرفوها في كافة الاوقات، وهو ما سوف يجعلنا نعرض للمفهوم العام لها وتعريفها بشكل موجز على النحو التالي:

اولاً- تعريف التوتر:

يأتى تعريف التوتر على عدة مستويات ارتباطية، باللغة الخطورة والاهمية حيث يتم تعريف التوتر باعتباره "حالة"، و"عملية"، و"نظام"، وهو في هذا الاطار المرجعى يأتى مفهوم التوتر وفقاً للنظرة الموجهه اليه، سواء اختصاراً أو ابتصاراً وهو ما يقتضي حركة متفاعلة اولاً مع ذاتها حتى تأتى أفرعها بما هي تستهدفه وتسعى إليه، سواء كان هذا التعريف يعالج اموراً كليّة عامة أو تم ادخاله حسب نوعية التوتر في علاقات خاصة، وهو ما يتم احداثه والتعرف عليه.

ويتم تعريف التوتر على كونه حالة State Of Affair، من خلال هذا الارتباط القائم ما بين وصف التوتر، وما بين الاوضاع التي يوجد بها، حيث يتم تعريف التوتر على كونه حالة من الشدة التي تنتاب فرد معين في حد ذاته، أو

مجتمع معين في حد ذاته، وتؤدي إلى قيام كل منهم بهذا السلوك الارتباطي الذي يتم، وهو حالة من الشعور بالقلق الذي ينتاب مجتمع البحث والدراسة، سواء كان هذا المجتمع فرداً أو مجموعة من الافراد، والذي قد يزداد ويتحرك، أو ينحصر ويتلاشى، وما بين التصاعد والهبوط، تتحرك العديد من العناصر والعوامل المتفاعلة التي تحد أو تزيد من درجة التوتر، الذي قد يصيب العلاقات بين الدول والحكومات، وبين المؤسسات والشركات، وبين الأفراد.

وبالتالي فإن تعريف التوتر كحالة ينصرف إلى الوضع العام للتوتر، وما يتخذه من اشكال قائمة على الوصف والحالة التي يتخذها، ومن ثم لا يتم المضي قدماً في مزيد من التحليل الاتجاهي إلا بحكم ما تتخذه الحالة، وهو ما يتم العرض له عند اتخاذ التوتر اتجاه معين، سواء كان هذا الاتجاه تصاعدي، أو كان اتجاه مناقض لذلك، أي يتراجع ويتناقص شيئاً فشيئاً.

كما إنه احساس غامر بعدم الراحة NO COMFORT ينتاب الفرد، ويضع عليه حياته بشكل فعال، وهو بذلك تدافع جارف يجتاح النفس من أجل الوصول إلى سلوك معين يتم استهدافه بصناعة التوتر.

أما اذا تم تعريف التوتر على كونه عملية Process فإنه ينظر إليه على أنه أعمال متتالية من الضغوط المسببة للتوتر، وان هذه الضغوط تأخذ في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة، وان هناك ارتباط فعال ما بين التوتر الذي يحدث في مراحله التشغيلية، وبالتالي فإن التوتر يحدث ويتم وفقاً لمراحل متتابعة، وتحدث كل منها عمليات التشغيل الخاصة بها.

فالتوتر يقع ما بين الحالة STATE OF AFFAIR، وما بين الفعل ACTION والاحساس به SENSATION، وادراك جوانبه AWARENESS الارتباطية، وبالتالي فإن المعرفة الدقيقة المتخصصة بأهم ابعاده تدفع إلى الدراسة الواعية له، خاصة وان التوتر يعود إلى اسبابه، ويعود إلى الظروف المحيطة به، كما

إنه يعود إلى قوة المتلقى لضغوطه التي تضرب الجسد الإنساني، وتحول ادراكاته ووعيه إلى التأثر بهذا التوتر، وكلما كان التوتر فاعلاً في الذات، وكلما كان مؤثراً عليها، كلما كان الإحساس به طاغياً بينما يتفاوت هذا التوتر مع حركة الأشياء المتصلة به، ويحدد معها اتجاهه العام الذي يأخذه، في ارتباطه الخاص بالدوافع المسببة له، ويصفه خاصة عندما تتحول الأسباب وعواملها إلى صانع للظاهرة، وإلى محرك للنوازع والاتجاهات المتعلقة بها.

وهو ما يتم النظر إليه من خلال زاوية معينة هي تعريف التوتر بأنه نظام متكامل integrated System قائم على وجود ثلاث جوانب رئيسية هي:

- مدخل النظام inputs، أي الأسباب التي يعود إليها التوتر، والتي تدفع إلى حدوثه، والعوامل المحيطة به .
- نظام التشغيل processing، أي التفاعل الذي تم ما بين الأسباب، وبين الفرد الذي حدث له التوتر، وتحديد مقدار هذا التفاعل .
- مخرجات النظام outputs، أي السلوك الذي قام به الفرد الذي خضع للتوتر، والنتائج المترتبة عن التوتر.

وهو ما يحدث شكل من أشكال الترابط التفاعلي ما بين مكونات النظام الثلاثة سواء في إطلاق المحتوى والمضمون الخاص بالتوتر، أو بتفعيله وإيجاد المكونات التفاعلية الارتباطية الخاصة به.

خاصة أن هناك ارتباط قوى ظاهر ما بين الظاهرة في إطلاقها العام، وما بين حدوث هذه الظاهرة في داخل الكيان الإداري، وهو الأمر الذي لا يفصل التفاعل الحيوي ما بين التوتر، وما بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الظاهرة.

إن التوتر بذلك يصبح مرضاً وعلاج، وهو مؤثر عام خارجي يتم إدخاله إلى داخل الفرد فيتفاعل معه، ويفعل فيه، ويضع شكلاً من أشكال التعامل مع قضايا التوتر بشكل عام، على سلوكه العام تجاه قضاياها، وتجاه ذاته، ومن ثم فإن التوتر بذلك هو استجابته لمحرك عام فعلى تجاه الفرد، وهو كمحرك قد يأخذ العديد من الصيغ العامة والصفات كما يلي:

- صيغة التهديد.
- صيغة الوعيد.
- صيغة الترقب.
- صيغة العائد والمكسب.
- صيغة فقدان والخوف من الضياع.

وقد أدى ذلك إلى اختلاط العديد من المفاهيم القريبة من التوتر بالتوتر، وإلى تأثر التوتر بهذه الظواهر، سواء اقتراباً من الذات، أو بالإبتعاد الحذر عنها، وهو ما أدى إلى سيطرة بعض الجوانب على التعامل مع التوتر.

وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباط حيوى قائمه ما بين التوتر والقلق، إلى الدرجة التي معها يعبر احدهما عن الآخر، كما إنه في كثير من الاوضاع التعريفية يحل احدهما محل الآخر، ولكن هناك فروقاً ضعيفة تصنف وتصنف كل منهما، فالقلق ANXIETY في مقياسه العام يأخذ جوانب وابعاد حيويه غير تلك التي يتخذها التوتر، وبصفه خاصه اذا ما تجاوزنا الاطر العامة التي تجعل من كل منهما صورته للآخر، ومعبراً عن ذاته.

فالقلق يأتي من مفهومه العام غير مساو تماماً للتوتر الذي يتعامل بشكل خاص مع الذات المدركة للفرد، وهو في هذا الاطار يدفع إلى الاحاطة العامة بكل منهما.

ثانياً - أسس التوتر:

ينظر أصحاب المدرسة الهيكلية للتوتر على إنه بنيان متكامل وأن هناك وظيفة لهذا البنيان، وأن هذا البنيان محدد المعالم، وأنه يختلف وفقاً للتفاعلات الاستهدافية التي تتم، ينظر إلى التوتر على كونه بناء متكون من عدة طوابق، يتم تكوينه، وهو كبناء له اساس، وله جوانبه وابعاده، وان للتوتر بذلك ابعاداً متعددة تحتاج جميعها إلى فهم، وإلى ادراك، فالتوتر ينظر إليه على إنه:

- إنساني صرف يستشعر معاملاته مع الطبيعة الانسانية للفرد الذي اصيب به وأدى إلى شعوره به، وإلى سيطرته الكاملة عليه، وإلى اجتياحه بطبيعته المختلفة.
- إقتصادي يستمد أسباب وجوده من دواعي اقتصاديه، وبصفة خاصة عندما تكون هذه الأسباب لصيقة باحتياجات الإنسان الأساسية، وتعمل على دفعه للتوتر.
- ثقافي يأخذ أسبابه من عوامل ثقافيه، وهي عوامل محيطة بالفرد كمحتوى ومضمون ثقافي متخصص وفعال .
- اجتماعي يتفاعل مع مجتمع معين يحدث فيه هذا التوتر، ويسبب له احتكاك مباشر مع مجتمعات أخرى ، أو يحدث انصهار اجتماعي بين المجتمعين، أو يحدث شكل من اشكال التفاعل الحيوى بينهما .
- سياسى يرتبط بأسباب ودواع واهداف سياسيه، وبصفة خاصة عمليات العلاقة بين نظام الحكم والافراد، وبين الترابط الذي يحدث بين كل منهما ارتباطاً وتفاعلاً، وعمليات الانتخاب والترشيح والاختيار .
- قيمى متصل بهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد، وتأثيرها المتصل على سلوك الأفراد.

إن هذا يؤكد على أن العلاقات الارتباطية ليست جميعها بذات الدرجة، أو بنفس النسبة التي تصيغ التوتر وتحديثه، بل أن هناك عدة حقائق فاعلة، أهمها مشاركة كل منها بنسب مختلفة في أحداث التوتر، وفي توجيه السلوك

وبالتالي فإن التدافع الحركي بين خصائصه وصفاته هو الذي يحرك فواعله، وهو الذي يضيف إليه مولدات ضغط متفاوتة القوة، وهو الذي يحدد له منطلقاته الادائية الحركية، وهو الذي يصيغ أشكاله وأنواعه التي يتخذها

فالارتباط التدافعي ما بين التوتر، وبين الدوافع العامة لأحداثه هي التي تشكل الظاهره، خاصة في اتجاهها الهام وفي إطار هذا الشكل الذي تتخذه وتقوم عليه عناصره وابعاده العامة .

حيث إن هناك عدة أسس قاعدية لمفهوم التوتر، وهو ما تحتاج لدراستها وفهما، وتحديد الكينونه الخاصة بها، متمثلة في ثلاث أسس رئيسية هي:

الأساس الأول: أساس الأسباب والبواعث والعوامل المسببة للتوتر.

الأساس الثاني: أساس التفاعل الحيوي ما بين التوتر، وما بين الفرد المستهدف بالتوتر.

الأساس الثالث: أساس السلوك الذي يتم نتيجة للتوتر.

وبالتالي لابد من معرفة هذه الأسس، والارتباط القاعدي بها.

إن التأصيل الفكري للتوتر يستمد جذوره من جملة الحقائق الموضوعية الحاكمة لعملياته، خاصة تلك التي تدفع وتدافع في خطواتها لتحديثه وتعامل به ومعه وفيه، وصولاً لتشكيل الظاهره، والتي يتحدد معالمها في هذا الارتباط الظاهر مع الشكل الذي يأخذه التوتر.

إن التوتر بذلك صياغة متداخلة ومتفاعلة بين عدة اتجاهات، كل منها فاعل في الآخر، مؤثر فيه ومتأثر به، يضيف إليه ويأخذ منه، ويتعامل معه في إطار منطلقاته التي تتم وتحدث في الكيان الإداري لتنتج التوتر الذي يحتاج هذا الكيان مؤثراً على سلوكه، وعلى حركته التي يقوم بها.

ثالثاً- علاقه التوتر بالقلق وعدم الراحة:

كثيراً ما يحدث التفاعل الحيوي بين الظواهر الثلاثة التوتر، والقلق، وعدم الراحة إلى الدرجة التي ينظر فيها البعض اليهم على كونهم شيء واحد، وفي الحقيقة هم شيء مختلف يحتاج إلى فهم عميق للوصول إلى نواحي الاختلاف والاتفاق بين كل منهما.

حيث إن هناك علاقات متداخلة ما بين الظاهرة وبين المظاهر التي تدل عليها، والصفات الخاصة التي تتخذها وتعمل عليها.

وهو ما يظهر من خلال الدراسة، حيث إن التوتر بذلك حاله من عدم الراحة، وإحساس طاع من القلق الذي ينتاب متخذ القرار عند اتخاذ القرار، وهي حاله فعلياً:

• سابقه لاتخاذ القرار.

• حاضرة لاتخاذ القرار.

• ماثله بعد إتخاذ القرار.

وكلما كان متخذ القرار معداً لمعيشه هذا التوتر، كلما كان فعالاً ومنتجاً لقراراته التي يتخذها، وبصفه خاصة هذا الارتباط الحقيقي ما بين:

• الدافع من إتخاذ القرار.

• والظروف المحيطة باتخاذ القرار.

• والأدوات والوسائل المتوفرة لديه .

أما إذا كان هناك قصور وعدم انضباط في كل أو أي من هذه العوامل، فإن التوتر بذلك يحتاج متخذ القرار فارضاً عليه القيام بسلوك معين، أو فارضاً اقضاءه وإيجاد البديل الأكثر مناسبة منه لاتخاذ القرار المطلوب.

إن هناك ارتباط ما بين ظاهرة التوتر، وما بين ظاهرة "القلق" وكذلك ظاهرة "عدم الراحة" وهو ما يحتاج إلى فهم ووعي إدراكي شامل بضرورة التفاعل بين كل منهم، واقترب كل منهم من الآخر.

وبذلك فإن التوتر الحادث أمراً قد يزيد ويتضاعف، وقد يخف ويقل، قد يكون كاسحاً طائحاً، وقد يكون حائراً متردداً، وما بين قوته وشدة، وما بين ضعفه وتخاذله يأتي السلوك الخاص بالفرد الذي يقع عليه ضغط هذا التوتر، ويدفعه إلى التصرف الذي يسلكه، سواء كان هذا السلوك بالاستجابة له، أو بعدم الإستجابة له.

ومن ثم فإن المفهوم العام للتوتر يتسع ليشمل العديد من المظاهر الارتباطية الخاصة، سواء كانت أسباب فاعله فيه، أو كانت عناصر محيطه به، أو كانت نتائج متحققة ومترتبة عليه. فالتوتر وإن كان يأخذ مسار العرض الوقتي الزائل، بحالته التي هو عليها، فإنه يصبح توتر بسيط أيا كانت شدته، أما التوتر الراسخ الدائم فهو توتر مستمر باستمرار أسبابه ومكوناته، سواء بشمولها كمولد ضغط عام، أو لارتباطها كمؤثر من المؤثرات الادائية الفاعله، وهو ما يشكل الاطار العام الحاكم للتوتر، أي أن هناك أسباب ايجابية للتوتر، كما أن هناك أسباب لاحدائه، فعلى سبيل المثال يحتاج الفرد إلى دوافع معينة لتحريكه، فالرغبة في النجاح والاستعداد لتحمل اعباءه ودفع تكاليفه والتضحية بأشياء أخرى وتحمل مسئولياته كل هذا وغيره من الضغوط الايجابية يؤدي إلى التوتر، وهو توتر محمود وفعال، وله صفه الديمومة والاستمرار حتى يأتي الوقت الذي يتحول هذا التفوق والنجاح

إلى معول هدم ودمار عندما يتغير الموقف من مجرد نجاح في الدراسة إلى نجاح في الحياة، وإلى نجاح في العمل وبأدوات مختلفة ووسائل مختلفة، حيث يصطدم الإنسان بقوى مغايرة تتخذ من الغرائز مجالاً لعملها، وبالتالي فإنها تتجه إلى إصطياد الأفراد من خلال غرائزهم، وإلى إشباع هذه الغرائز من خلال أدوات كثيرة، ولا يكون أمامها إلا تحطيم الأفراد الناجحين في دراساتهم، ومن ثم فإن الأفراد يكونون في حالة عدم توازن دافع للتوتر، وبالتالي تزداد التوتر وتتحول ضغوطها إلى معاول هدم مدمرة

رابعاً - جوانب وابعاد التوتر:

التوتر متعدد الجوانب ومتعدد الابعاد، ومتعمق الجذور، يحتاج إلى دراسة متأنية حتى يمكن الإلمام الكامل به، وبالتالي فإن مفهوم التوتر العام يتسع ليشمل العديد من الجوانب الادائية، فهو شعور وحالة وموقف، كما إنه احساس ودافع وحافز، كما إنه أيضا ارتباط ادائي بانسان محدد، كما إنه جو عام وحالة ووضع يسيطر على مجتمع معين، وهو فوق كل هذا مجال حيوي لارتباط هذا المجتمع الذي يعمل فيه عدد معين من الأفراد.

لقد أعطى التوتر بذلك عالمه الخاص، وهو عالم مبني على عدة جوانب ارتباطية هامة، حيث إنه:

- توتر شخص مرتبط بشخص بذاته.
- توتر استهدافي يرتبط بأهداف محددة بذاتها.
- توتر حاكم لشعور الفرد وحاكم لسلوكه وسيطر على توازناته الاتجاهية العامة

وبذلك فإن التوتر أمر بالغ الأهمية والخطورة، يحتاج إلى الوقوف على التطورات المتلاحقة التي تحدث في التوتر، فتضيف إليه أو تحذف منه قوى ضغط متولدة، وهو ما يجعل التوتر له طابعه الخاص.

إن هذا الاداء الحيوي للتوتر يعطى إبعاداً جديده للظاهرة، خاصة أن ظاهرة التوتر هي معبر قاعدي عن التوتر بإبعاده الكليه وعناصره الجزئية، وبصفه خاصة عوامله الارتكازية، وكذلك فواعله الارتباطية، وهو ما يتيح جواً عاماً ارتباطياً سواء لفهم التوتر، أو للاحاطه به.

ومن ثم يصبح التوتر عده دوائر متداخله بين بعضها البعض، تعطى كل منها للاخر صفه من صفاته، ويصبح إجمالها العام هو المسيطر على قوة الدفع الخاصه للفرد، والذي بناء على كل منها يسلك سلوكاً معيناً وهو ما يجعلنا نسارع بالاهتمام بالعرض لجوانبه وابعاده سواء في محاولة لتفسير ظاهرة التوتر، أو التوصل إلى حقائق الوصف العام له.

وبذلك فإن التوتر العام هو انبعاث محرك لعدد كبير من قوى التفاعل الحيوي لدى الأفراد في هذا المجتمع، وهو ما يشير إلى أن الحركة الفاعلة لهذا المجتمع هي نتاج عام لهذا التوتر الذي حدث فيه، وبالتالي فإن استجابة المجتمع لهذا التوتر تأخذ اتجاه عام، سواء كان هذا التوتر، بإبعاده وجوانبه المختلفة.

• توتر مسيطر حاكم.

• توتر ضعيف ولكنه مؤثر.

ومن ثم فإن حركة المجتمع تأخذ نطاقاً يتم تحليله، ومعرفة تفاصيله، وتأثير عناصره، سواء في ارتباطها ببعضها البعض، أو في صنع هذا التوتر الذي حدث وتم، ومن ثم الوقوف على المدى الفعال الذي حدثت فيه هذه الظاهرة،

وتحليل الابعاد المختلفة لها، خاصة ما يتصل بعوامل وعناصر التفعيل الذاتى، وكذلك بالبوتقة التي تفاعل فيها وأحداث هذا التوتر.

خامساً- الربط بين جملة الأسباب وجملة النتائج:

أي الربط ما بين البدايات الأولى للتوتر وبين النهايات الطبيعية له، ومن ثم فإن البداية والنهاية هي التي تشكل الصيغ العامة للتوتر الذي حدث وتم، وبصفة خاصة ان بعض النهايات لاتكتمل وتزال مفتوحة وغير مغلقة، وهو ما يدفع إلى معرفة ابعادها وجوانبها الارتباطية بالغة الأهمية.

حيث نجد أن في دراسة التوتر يحتاج الأمر إلى معرفه الأسباب والظروف والاحوال والاضاع التي صاحبت عملية النشأه الأساسية المسببة للتوتر، وما صاحبها من عمليات دافعه اليه، ومن ثم فإن نشأه التوتر الحقيقيه ترجع إلى الأسباب والبواعث والدوافع، كما انها ترجع إلى الظروف والاضاع والمناخ المصاحب لتلك النشأه، فضلاً عن النتائج التي ترتبت على التوتر، وما اتخذه الفرد من سلوك نتيجة حدوث الظاهرة، خاصة عندما يؤثر التوتر على توازنات الحركة، وعلى اتجاهها.

إن الارتباط الادائى ما بين البواعث و الأسباب وبين حدوث التوتر قد دفعنا جميعاً إلى التعامل مع التوتر القائم، سواء بتخفيض درجاته، أو الإستجابة له، وهو ما يحتاج إلى مراجعة ومراجعة فكثير من الأسباب يدفعنا إلى فهم هذه الظاهره، وإلى الاحاطه الموضوعيه العامة بها، وإلى محاولة التدخل في الاسباب، وإلى معالجة الأسباب لوقف ظهورها بأشكالها المختلفة.

كما إنه في الوقت ذاته يشير إلى التوتر مصنع لاستهداف أهداف معينة يتم الوصول اليها، باستغلال قوى الضغط الحادث، والربط العام بينها وبين بعضها البعض، وصولاً لتحقيق الهدف العام من صنع التوتر وأحداثه.

ومن ثم فإن مفهوم التوتر يتسع ليشمل هذه الأبعاد، وهو مفهوم يحتوي على العناصر والعوامل والفواعل المسببة للتوتر، ليس فقط بسبب عوامل النشأ والتكوين، ولكن أيضا يحتوي ويشمل عليها في تصاعدها العام المؤسس والمحرك لتوازنات التوتر واتجاهاته.

لقد تفاعلت عوامل كثيرة من أجل إيجاد الارتباط الحيوي بين النتائج وبين الأسباب، فكثيراً ما يتم دراسة وتحليل النتائج للوصول إلى الأسباب، وهو تحليل عكسي يأخذ في مدركاته القوى الصانعة للتوتر، والظروف المهيأة لصنعه والمصاحبة له.

لقد حدث تطور كبير في مفاهيم التوتر، سواء باعتباره حالة من عدم الراحة، أو باعتباره شعور متناغم من الاحاسيس المتناقضة، أو باعتباره تفاعلاً ما بين ارتباطات عضويه تشمل الاهداف والغايات والأمال والطموحات، وما بين موارد وإمكانات محدوده لتحقيقها وهو بذلك موقف وحاله واحساس بعدم الراحة، يسابق الشعور ويدفع إليه فهماً ووعياً واستيعاباً ما بين مدركات وادراكات الوعي السابقة للسلوك، والمصاحبة له، والتاليه المتعاقبه عليه.

لقد تفاعلت عوامل كثيرة لتشكيل ظاهرة التوتر، وجعلت من الارتباط بالظاهرة عملاً ايجابياً متقدماً وفعالاً، خاصة ما يتصل بعمليات صناعة التوتر واحداثه، ويتم ذلك من خلال عدة عناصر اساسية ورئيسية أهمها:

- الفهم العام للظاهرة، سواء في توازناتها أو في حركتها أو في اتجاهها.
- الوعي بوسائل تفعيل وزيادة الحركة وإيجادها العام بشكل متكامل.

• الاحراف في استخدام الأدوات المؤثرة التي تؤسس ضغطا وتحدد له الاتجاه الخاص به.

• الاستخدام الدافع لتوليد الضغوط بشكل متتال وفعال.

• التتابع والتزامن عند التعامل مع الاوضاع التنفيذية على الواقع وبشكل سريع مؤثرا.

وبذلك فإن التوتر عامل حاسم في السلوك، وهو الذي يدفع محركات السلوك للتفاعل الحيوي، بحيث إن هذا التفاعل هو الذي يحدد كل من درجات السلوك، وحجم الاهتمام، وشكل النتائج، سواء المتوقعة أو تلك التي حدثت بالفعل.

إن هناك اتجاهاً عاماً يحدث في أولويات تناول التوتر، سواء في المفاهيم التي عبرت عن وجوده، أو في ادراكات الاحاسيس التي دفعت اليه، وهو بذلك تغير في الشعور الذي يجتاح الكيان الإداري المعنى بالتوتر، كما إنه احساس متعاظم بمصادره، وهو في هذا النطاق تعامل ما بين أسبابه وعوامله والاطار العام المحيط به، وبالتالي فإن حدوث التوتر يؤدي إلى مزيد من التوتر، وتتحول النتائج إلى أسباب متجددة.

وهو ما يجب الالتفات إليه عند التعامل مع التوتر، خاصة ان الوعي والادراك شامل لمؤثراته العامة والخاصة، وهو ما يتصل باجمالياته فهما ووعيا، وسلوكا وتصرفا.



المبحث الخامس

أهمية دراسة التوتر

عرفت البشرية بالتوتر كعامل حاسم في الحياة، عرفت واحست به، وتأثرت اعمالها بالتوتر الذي حدث، وسارعت وتصارعت مصالحها بابعاده وجوانبه، وتأثرت اعمالها نتيجة للتوتر الحادث فيها، وهي عملية تصاعدت وازدادت عبر سنوات عديده، عرفت فيها البشرية التوتر وعرفت أيضا كل من الدافع والباعث والمناخ المحيط بعملية التوتر، وهو ما يجعل من الدراسة التحليلية للتوتر عنصر حاسم في تفسير الظاهرة وايضاها، وبالتالي يظهر لنا بوضوح أن التوتر، وإن كان أمراً ملازماً للحياة البشرية، إلا إنه أيضا كان سبباً في كل من ازدهار الامم وتقدمها، وكذلك في فقرها وانحطاطها، كما إنه السبب الحقيقي وراء جملة أسباب عايشها الفرد، واكتسب بها ومعها وسيلة للتعايش والتكيف مع الحياة، حيث كثيراً ما يحدث ان يزداد الانتاج تحت ضغط التوتر، كما إنه يحدث ان تتدنى الانتاجية تحت هذا الضغط، وتتشأ مشاكل جسيمة، وازمات غير متوقعة، وتحدث مواقف ومفارقات غريبة، وتتدفع الاشياء بسرعه، غير عابئه وغير مدركة مواقع أقدامها، وتخطيء حسابات كثيرة، وتحسن قوى الفعل، وترفع من ادائها، ولا تترك شيئاً للصدفه كل ذلك بسبب التوتر، أي إن هذا التوتر يكون سبباً ايجابياً في مزيد من السلوكيات العامة الايجابية، أي مزيد من:

- | | |
|-------------------|---------------------|
| • اليقظه | • التنافسيه |
| • الواعدية الموجه | • التفوق |
| • الفاعليه | • الامتياز |
| • الجديه | • تحقيق الطموحات |
| • النديه | • الوصول إلى الامال |
| • الجاهزيه | • التعافى والصلاحيه |
| • الاهتمام | • التفاعل الايجابى |

فاذا ما كان التوتر حافز ودافع للكثير من الايجابيات الصامته ، إلا إنه في ذات الوقت قد يكون دافع لحدوث العديد من السلبيات القاتلة ، وبالتالي فإن التوتر قد يصبح دافع لحدوث الكثير من السلبيات منها على سبيل المثال مايلي:

- الأهمال .
- التدمير الذاتي .
- التفاضى عن الجوده .
- الخيانة .
- الخطاء القاتل .
- التراجع .
- التمدنى .
- الانحطاط .
- الاحباط الشديد .
- ارتفاع الفاقد .
- اليأس .
- ارتفاع المرتجع .
- الانشغال .
- العبث .
- الضائع .
- المهدر .

فالتوتر سبب ومسبب يضاف إلى جملة أسباب أخرى خطيره، أي إنه سبب في النجاح الباهر، كما إنه سبب في الفشل الذريع، فما بين النقيض والنقيض ينهض التوتر كسبب رئيسي في حدوث كل منهما، وهو في الوقت ذاته اداة تفاعليه رابطته ما بين السبب والنتيجه، خاصة في عالمنا المعاصر الذي تزداد فيه كثافه الاشياء، محوله ابعاده المتراميه الأطراف إلى ضغوط شاسعه، تمارس تأثيرها على كافة القوى المتوازنة والمتفاعله مع بعضها البعض، وهو أمر تفاعلي بالغ الاهمية والخطورة في اختيار النسق المتابعي لأحداث التوتر، واستباق النتائج المترتبة عليه، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابيه فعاله بنائيه .
- سلبيه هدامة مدمرة .

وهو ما يتم رؤيته في كافة أنحاء العالم، ومعرفة نماذجه، وما يحدث في كثير من دوله، ما بين دول تنمو وتزداد، وما بين دول تفتقر إقتصادياتها إلى هذا النمو وما بين تحول في نظم الحكم والادارة الرشيدة، إلى نظم بعيدة عن الرشادة.

وبالتالي أصبح من الضروري دراسة التوتر الذي يشهده العالم، والذي معه أصبح من الصعب الاتعزال عن هذا التوتر، سواء المؤثر فينا، أو المتأثر بنا في حركته، وهو ما يدفع إلى فهم عميق لهذه الظاهرة الإنسانية متعددة الجوانب والابعاد، ومن ثم فإن أهمية دراسة التوتر تظهر مما يلي:

أولاً: فهم العلاقات الحيوية القائمة بين الأطراف المتوترة: سواء في إطار العلاقات العامة القائمة بين هؤلاء الاطراف، أو في نطاق العلاقات الخاصة القائمة بينهم، أو محاولة الوصول إلى مجموعة الحقائق التي أدت إلى هذا التوتر، فالظاهرة ليست إلا نتاج لأسبابها التي جعلت من التوتر ناتج للفعل الذي قامت به وعاشته، وهو ما يحتاج إيجاد العلاقة الارتباطية ما بين:

السبب ← النتيجة

المركز ← المحيط

الباعث ← الأثر

في تشكيل الظاهرة، وفي فهمها وفي الاحاطة المتكامله بها، وبذلك فإن محاولة فهم العلاقات الارتباطية القائمة بين الأطراف الحالية، سوف يساعد على رؤية واضحة لابعاد وجوانب التوتر الحادث، وهو ما نحتاج جميعاً إلى فهمه وإلى الحصول به إلى تحقيق المطلوب فالتفاعل الحيوى

القائم ما بين الأطراف قد أسهم في أحداث التوتر، وفي تشكيل ابعاد هذه الظاهرة، ويصفه خاصة فهم هؤلاء الأطراف والعوامل الناشئة للتوتر وأحداثه. له خاصة عند اتجاه هذه العوامل والأطراف إلى التصاعد، وإلى توليد مزيد من الضغوط الحيوية لتوفير طاقة وعزم شديد لأحداث مزيد من التوتر الضاغط.

إن المتتبع للعلاقات الدولية بين الدول، سوف يشهد نمو الضغوط وازديادها، وإن كل طرف من الأطراف يقوم بتأكيد موافقه، وفي الوقت ذاته تحديد أي الأدوات التي تساعد على:

- زيادة التوتر القائم بشكل دائم ومستمر.
- التحكم في مستوى التوتر عند حد معين.
- تقليل التوتر القائم وابقائه عند حد معين.

وممارسة العديد من الاعمال التي ينهض ورائها التوتر، وفي الوقت ذاته الابقاء على الصورة العامة للنظام، والتفاعل الايجابي الحركي معه، والاحتفاظ بالاليات المستخدمة كما هي مطلوبة وفعالة وضبط النفس وعدم الاندفاع إلى المجهول باشكاله التي يشير اليها.

ثانياً: تحليل الاوضاع المتحركة التي تقود إلى هذا التوتر: ومعرفة

الأبعاد المختلفة له، وبالتالي تحديد أي الاهداف التي يسعى للوصول اليها، ومعرفة كل من يشارك في تحقيق هذه الاهداف، وفي الوقت ذاته قياس حركتها، ووضع الضوابط الارتكازية لكل منها، ورسم صورته كاملة لها، ويكون ذلك في إطار التعرف على هذه الظاهرة، وفي محاولة لفهمها، وللوصول اليها، كل في إطار علاقات الارتباط التي تحدد كل من:

الهدف ← التوتر

المناخ ← التوتر

الأداء ← التوتر

وبالتالي يمكن تفسير علاقات الارتباط، وتحديد إلى أي مدى يمكن للعلاقات المتداخلة التأثير على السلوك الحيوي للكيان الإداري المستهدف بالتوتر، وهو ما نحتاج إلى فهمه وإلى تأكيده، خاصة أن الأوضاع المتحركة كثيراً ما تكتسب شكلاً موضوعياً جديداً ومغايراً عن الصورة التي كانت عليه من قبل أي حركة تحدث، وهو ما يستدعي إلى الذهن كل تصور حادث في إطار هذه الحركة المتواصلة.

فالفهم العام لظاهرة التوتر قد يدفع إلى استخدامه كمحرك للحوادث القائمة، وفي الوقت ذاته استخدام الضغوط التي يولدها من أجل جعل الأطراف الدولية المتعددة تبتدى اهتمام، وتعطى لطرف معين مزيد من التأييد، وتمنع عن أطراف أخرى أي تأييد أو دعم.

وبالتالي فإن فهم العلاقات المتبادلة بين هذه الدول، وتحديد مجالاتها المؤثرة، سوف يساعد على تحقيق أهداف عديدة، سواء كانت اقتصادية، أو سياسية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو حضارية إنسانية الخ . فالوعي الإدراكي الشامل للتوتر هو عنصر أساسي ورئيسي في هذا الأمر.

ومن ثم فإن تحليل الحركة بأبعادها وإطارها العام، يحدد العوامل التي حركت تفاعلاتها، وادت إلى وصولها إلى نطاقها الحالي، وأبرز دور كل منها، وحجم مساهمته في أحداث التوتر، وهو ما يتعين فهمه وقياسه، وهو ما يحتاج إلى فهم علاقه التبادل والتأثير ما بين كل من :

- الاطار العام للحركة والذي بلغه محيط هذه الحركة، وشكل نطاق تفاعلها، وحدد لها الأبعاد التي تصل اليها.
- العوامل والعناصر المتفاعلة التي اوصلت هذا الاطار إلى ذلك النطاق، وجعلت من التوتر محور النشاط المتصاعد. وهو ما يستدعي فهماً عميقاً لكافة الجوانب التأثيرية للحركة الفاعلة.

ثالثاً: معرفة الأسباب والعوامل والدوافع المسببة للتوتر: حيث يحتاج

الأمر إلى تحليل ودراسة متأنية للوقوف على هذه الاسباب، سواء العامة، أو الخاصة، وكذلك فهم العلاقات التبادلية مع المناخ المحيط والظروف المؤثرة على التوتر القائم، وهو ما ينقلنا إلى ان دراسة الظاهرة تأخذ في معطياتها العلاقات المتبادلة المؤثرة ما بين:

- الظاهره كظاهره .
- عواملها واسبابها وفواعلها.
- المناخ المحيط بها.

وهو أمر بالتالي يحتاج إلى دراسة عميقة للأسباب سواء في اطلاقها العام، أو في تحديد جوانبها وارتباطاتها الخاصة، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً بالمركبات الإنسانية المعقدة التي ساهمت في صنع التوتر وايجاده، كما ساهمت في المحافظه على ضغطه المتولد بدرجة ادت إلى هذه النتائج المتحققة، وبالتالي فإن تحليل الأسباب يكون واحداً من عوامل بحث التوتر، والوصول اليه، خاصة ما يتصل بالعلاقات المتداخلة بين كل منها:

الأسباب —————> التوتر

البواعث —————> التوتر

الدوافع —————> التوتر

وبالتالي تحديد العلاقات المتداخلة بين كل منها، وفهمها، والتعرف على جوانبها الادائية التي حددت الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي فإن تحليل الأسباب والبواعث والدوافع يساعد على الوصول إلى صورته متكامله عن التوتر الحادث، وهو ما سيتم معرفته والارتباط به

رابعاً: معرفة النظم التشغيلية التي تنتج هذا التوتر: فالتوتر يحدث

نتيجة تفاعل، وبالتالي فإن النظام التشغيلي لعمليات استقبال الضغوط المتواليه هو الذي يدفع بالتوتر إلى التصعيد، وهو ما يحدث كثيراً في علاقات الدول ببعضها البعض، وهو ما قد يكشف عن أن التوتر الحادث الآن، ليس إلا مجرد علاقات عابرة بين نظم الحكم القائم، حيث تتحول علاقات:

• الصداقه الشديده إلى درجه التحالف .

• العداء الشديد إلى درجه الحروب.

• الارتباطات والتدافعات الوقتيه.

• الاهتمامات وجنى المصالح الزمنيه.

بين الأطراف المتوتره، إلى بعضها البعض، خاصة بعد مضي فترة من الزمن، يتم حسابها، والاقتراب من كل منها، وفقاً لهذه الحسابات وبالتالي معرفة أي من مكونات النظام التشغيلي يساعد بصفه أساسية ورئيسية في احداثه، وفي تكوين الجوانب والابعاد

الارتباطية الخاصة به وبالتالي فإن الوقوف على النظام التشغيلي للتوتر، خاصة ما يتصل بالعناصر التشغيلية الآتية:

• مدخلات النظام التشغيلي للتوتر.

• أداء النظام التشغيلي للتوتر.

• مخرجات النظام التشغيلي للتوتر.

ومن ثم معرفة كافة المؤثرات الادائية التي حدثت وانتجت التوتر وادت إليه

خامساً: تحديد أي الصور والأشكال سيأخذها هذا التوتر: أي الوصول إلى

الشكل العام الذي سيأخذه التوتر، وتحديد اثاره ونتائجه المحتملة التي سيقود اليها، خاصة عند بلوغ التوتر قمته، وتصاعده إلى درجاته العليا، ومدى قدره على تحملها، وبالتالي ضروره تحديد هذا الشكل وفقاً وما يلي:

• هل هو توتر جامح.

• هل هو توتر يمكن تحمله.

• هل هو توتر خفيف معتدل.

ومن ثم تحديد المنهج الذي سيتم اتباعه للتعامل مع هذا التوتر، وبصفة خاصة الاسلوب الذي سيتخذه الكيان الإداري للرد على ضغوطه والتي يحدثها، وهو ما يحتاج إلى فهم عام للتوتر، واحاطة شاملة بالشكل الذي اتخذه. وبالتالي فإن تحديد مولدات الضغط، وتحديد أي العناصر التي تستخدمها الكيانات الادارية لتوليد التوتر، وهو أمر يساعد كثيراً في معالجة هذا التوتر، سواء بالامتصاص، أو بالاستيعاب، أو بالتوظيف والتشغيل له حتى تحدث الاستفادة من هذا التوتر، وحتى لا يتحول الأمر

إلى جوانب وإبعاد أخرى ضاره، ومؤثره تأثيراً سلبياً متبايناً على الكيان الإداري. فهناك حالة من الوعي والادراك المترتبة على دراسة التوتر، ومحاولة فهم أبعاده وجوانبه، وهو عنصر ارتباط كبير ما بين تنامي الإحساس بأهميه دراسة التوتر، وما بين ضروره التعامل معه وفيه.وهو ما يجعلنا نفرق ما بين:

• استقبال التوتر كعنصر من العناصر القائمة الفاعلة في الكيان الإداري.

• صناعة التوتر وأحداثه للآخرين للتحكم فيهم وإداراتهم.

إن تحديد أنواع التوتر يساعد مساعده كبيره في الوصول إلى الجوانب الارتباطيه لهذا التوتر الحادث، وتحديد الابعاد المختلفه له وهو ما سيتم تناوله في المبحث التالي.



المبحث السادس

مناهج تشخيص التوتر

يعد تشخيص التوتر بشكل علمي سليم، هو البداية للتعامل معه، سواء كان هذا التعامل قائم على الحد من تأثيره السلبي، أو تعظيم التأثير الايجابي، أو التعايش معه، وسواء كان الهدف من التعرف عليه هو معاشه اوضاعه، أو التصدي له، أو القيام بعمل معين يحتاج الأمر اليه، وهي عمليات بطبيعتها تحتاج إلى اجراء تشخيص جيد للتوتر، وهو ما يتوقف كثيراً على اختيار مناهج التشخيص.

وبصفة خاصة ان حسن إختيار المنهج، والبراعة في استخدام ادواته، أمر يساعد كثيراً على فهم ما يتم من مواجهته من ضغوط، فضلاً عن الوقوف على الفواعل المؤثرة في توليد التوتر.

ولما كان تشخيص التوتر بشكل علمي سليم يعطى الفرصه الجيده للتعامل معه، حيث تعد البداية السليمة الحقيقيه في التعامل مع التوتر هي حسن تشخيص هذا التوتر، والوقوف على كافة جوانبه وابعاده الادائيه، فالتوتر كظاهرة تحتاج إلى فهم، وإلى ادراك عميق لكافة جوانبها، وهي بالتالي تتسع لدخول كافة الأطراف المحركة لعواملها وفواعلها، ومن ثم تحتاج إلى مناهج تشخيص تحليليه قادره على تحديد أي أنواع التوترات التي نواجهها، وكلما كان المنهج المستخدم في تشخيص التوتر مناسباً، كلما كانت قدرة متخذ القرار على التعامل مع التوتر مرتفعة، واهم المناهج المستخدمه هي:

- المنهج الوصفي التحليلي.
- المنهج الاستقرائي الإستنباطي.
- المنهج القياسي الرياضي الاحصائي.
- منهج دراسة الحاله.

• المنهج التاريخي.

• المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية .

وفيما يلي عرض موجز لكل منها.

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي:

حيث يهتم هذا المنهج بالظاهرة وفقاً لما وصلت إليه، أي يهتم بعلاقات الظاهرة الشكلية مثل: الحجم والقيمة والمعدل الذي خرجت إليه، وهو تناول وصفي شكلي للظاهرة دون التعمق نحو جوهرها، وباعتبار أن الشكل العام للظاهرة دال عليها مؤكداً لتفاعلاتها المختلفة، والتي تتخذها وتقوم عليها، سواء في إطارها العام، أو في نطاقها الخاص.

فالارتباط العام الحادث بين وصف الظاهرة، وادائها، وشكلها العام الذي اتخذته، وما طرأ عليها من تعديلات وتغيرات، سوف يساعد على الفهم العام لها، فضلاً عن تحديد أفضل السبل للتعامل معها، ارتباطاً بالشكل والوصف العام الذي اتخذته وقامت عليه خاصة أن الشكل العام للظاهرة هو الذي تواجهه ويحدث، وهما يتولى الأطراف المختلفة التعبير عنه، خاصة إذا ما ارتبطت مصالحهم بهذا الشكل الذي اتخذته التوتر، كما تداعت إليه الأطراف المتعددة، وفقاً لقياساتها التي أجريت.

وهو منهج يقوم بتشخيص التوتر وفقاً للحالة والوصف العام والشكل الذي يأخذه هذا التوتر، سواء في ارتباطه العام الذي يأخذه، أوفى تعامله مع المجتمع الذي حدث فيه هذا التوتر، وبالتالي يهتم هذا المنهج بتوضيح ما يلي:

- شكل التوتر .
- الجوانب الخاصة بالتوتر
- ابعاد هذا التوتر
- القدرة على تحمل التوتر
- القالب العام للتوتر
- المعاملات والعمليات التي ساهم فيها التوتر

وكلما كان هذا المنهج ناجحاً في وصف وتحليل التوتر وتحديد عناصره وابعاده، كلما كان قادراً على اعطاء صورته جيدة له، وهو في هذا الاطار بالغ الحساسية في وصفه للتوتر العام الذي حدث، وفي اعطائه صورته جيدة مشخصه لهذا التوتر، وتحليل عناصره الكاملة التي وصل إليها وتفاعل بها، واعطى الانطباع العام للظاهرة في قياسها وسياقها الذي تعاملت به، وكذلك الجوانب الأساسية للتوتر الذي يتم دراسته وتشخيصه بشكل وصفى تحليلي يتفاعل مع الابعاد الأساسية له.

فالتوتر وفقاً لهذا المنهج الوصفي التحليلي مجرد ظاهرة، وان لهذه الظاهرة ابعاد وجوانب شكلية يتخذها، وان لهذه الابعاد والجوانب أهمية خاصة في تشخيص التوتر.

ويعد هذا المنهج التشخيصي من المناهج الحاكمة لدراسات التوتر، واخذ مؤشرات اتجاهيه عامة عنه، سواء في إطار المظاهر العامة التي اتخذها التوتر، أو في نطاق المعاملات التي تمت انشائه، والحالة التي بلغت، وبذلك فإن قدرته على تشخيص التوتر وتوصيفه تظل مرتفعة ومعتمده بشكل كبير

ثانياً- المنهج الاستنباطي الاستقرائي:

يحتاج هذا المنهج إلى فهم عام واسع المدى، حيث لا يكتفي هذا المنهج باجراء أي دراسة شكلية، بل يهتم بما وراء اللفظ والشكل إلى معرفة العوامل الكامنه التي لا يظهرها الشكل، وهو ما يتطلب معرفة كاملة بما هو ليس ظاهر، وهو منهج يتجاوز اطرارات العلاقات القائمة، إلى محاولة تفسير هذه العلاقات، والتعرف على من يملك المؤثرات الاتجاهيه التي تحدث، وبذلك يساعد على تفسير التوتر سواء في اطاره العام، أو في نطاقه الخاص، وهو لا يكتفي بالتعرف على الظاهرة، ولكن يحاول معرفة كيف حدثت، وتحليل الاسباب، والوصول منها إلى سر العلاقات التي انشأت التوتر، ومعرفة كيف

يعمل ويكون، والوصول من خلال التحليل العلمى إلى علاقات جديدة، لم تكن موجودة، وبالتالي يهتم هذا المنهج بالآتى:

- أسرار العلاقات المتداخلة بين العناصر والعوامل المنشأ للتوتر.
- الأسباب الكامنه لحدوث التوتر والفواعل التي تنهض وراءه.
- تأثير الارتباط بين العوامل والعناصر الحاكمة لصنع التوتر.
- التشابكات الحادثه والقائمة وتأثيرها.
- المدى الذي بلغه التوتر استناداً إلى عوامله الذاتية والخارجية.

وبذلك فإن التوتر يصبح ظاهره كليه، تم حدوثها كردود افعال لمجموعه من المؤثرات ذات الدلاله الاتجاهيه العامه، وهي في إطار التخطيط والتنظيم والتحفيز والتنسيق والتوجيه والمتابعه الجيده، يتم التعامل معها، كما يتم استخدامها، حيث قد يستطيع متخذ القرار اعاده تحويل مسار التوتر، واستخدامه بشكل شامل ومتكامل لتحقيق من وجوده عدّه أهداف.

ويعمل هذا النوع من المناهج على استخدام كافة المكونات للوصول إلى علاقات جديدة استهدافية، وبصفة خاصة تلك المؤثرة على أحداث التوتر، وتحديد الارتباطات العلاقية الخاصة به.

وبالتالى فإن تدافعيه الحركة ووضوح الاتجاه، يعمل على تحقيق تحويل التوتر إلى عنصر فعال ايجابى يساهم في تحقيق الاهداف.

ثالثاً. المنهج القياسى الرياضى الاحصائى:

وهو منهج كمي يستخدم المعادلات الرياضية لتفسير التوتر خاصة ان دراسات عمليات التوازن الادائى للسلوك الانسانى، قد اشارت إلى ان سلوك الفرد هو محصله لعدّه عوامل ارتباطيه، وإن مكونات هذه العوامل هي التي

تحدد نمط هذا السلوك، سواء كان هذا الفرد خلال عمله ووظيفته، وأداءه التشغيلي قد استطاع التكيف مع التوتر الحادث، أو قهره هذا التوتر وأدى إلى حدوث مشاكل واضطرابات، وهو ما يحتاج إلى إبراز ووضوح كامل، خاصة ان الكميات التي ادت إلى تصاعد التوتر واحداثه يجب احصائها ودراستها ووضعها في إطار التوازنات الحركية الكمية التي تحدث، وتؤدي إلى إيجاد التوتر.

ووفقاً لهذا المنهج فإن التوتر خاضع بالكامل لمعادلة السلوك الانساني، وهي معادلة توازنية كمية، تحاط بالعديد من العوامل التي تؤثر عليها، وبالتالي فإن الاحاطة بالوضع التوازني العام للانسان، سوف يساعد على فهم سلوكه، وكذلك فهم الاشياء المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة كيف يمكن التأثير على هذا الفرد، وهو ما دعا إلى فهم كامل لتوازنات السلوك من أجل الوصول إلى تكيف حقيقي للفرد مع الاوضاع المعيشية التي يحتاج اليها، وأدى إلى خروج سلوكيات متكيفة مع هذا التوتر وبالتالي فقد استخدمت معادلات التوازن الانساني، في تفسير سلوك هذا الانسان، وتحديد علاقات التكيف، وكيفيه التأثير على هذا السلوك بتغير اطراف المعادلة، وبالتالي فإن ضمان توازنات هذا السلوك يعود إلى المكونات الادائية له.

وهو ما يمكن اشتقاقه من المعادلات التوازنية الآتية:

توازن الإنسان = الرضا والاقتناع بما حققه .

الرضا = القدرة × الرغبة = الانجاز.

الإنجاز = الكم المادي والعنوي الذي بلغه الفرد .

حيث ان أي تغيير في الكميات المكونة لمعادلة السلوك، سوف يؤدي بالضرورة إلى تعديل وتغيير السلوك، وهو ما يفترض اداءاً ووجوباً تعديلاً في مكونات المعادلة الكمية الحاكمة للسلوك الانساني، وهو ما يحدث بالفعل

التوتر، سواء بإدخال تغيرات الآمال والطموحات والاهداف، أو ادخال عناصر الخوف والتهديد بفقد ما تم تحقيقه.

رابعاً- منهج دراسة الحالة:

حيث يتم النظر إلى التوتر على كونه "حالة دراسية" قائمة في ذاتها، وتحتاج إلى دراسة فعالة، وبصفة خاصة مقارنة هذه الحالة بحالات أخرى من حيث الزمن والحركة والتفاعل والمناخ المحيط، فضلاً عن المحتوى العام للظاهرة وحكمها الذي يتم معرفته والتعامل معه .

وهو منهج عالي الفاعلية في تشخيص التوتر، حيث يرى أن التوتر بطبيعته حالة فردية، ترتبط بفرد بذاته، وهي حالة قائمة فيه، تتعامل مع اوضاعه وظروفه الخاصة، وهي تؤثر عليه، ويتخذ تأثيرها شكل سلوك معين نتيجة لوقوعه تحت ضغط التوتر القائم، وهي في هذا النطاق تعامل مع العوامل والعناصر العامة والخاصة القائمة في هذا النطاق والسلوك، وهو أكثر المناهج استخداماً في دراسة التوتر، حيث أن التوتر حالة فردية قائمة بذاتها، وبالتالي فإن دراستها كحالة مستقلة تحتاج إلى اخذ كافي:

- العوامل
- الاتجاهات
- الجوانب
- مولدات الضغوط
- الأبعاد
- الفواعل الأساسية
- الرؤى والأبعاد المستقبلية
- التفاعلات الرئيسية

وأي الأدوات التي يتم استخدامها قد أسهمت اسهاماً مباشراً في إيجاد التوتر الذي يحدث الآن، وهو ما يستدعي فهم وأدراك عميق لكافة هذه العوامل واخذها جميعاً في الحسبان، وبالتالي يأتي العلاج وفقاً للتشخيص الدقيق للتوتر الذي يتم دراسته.

وتعد دراسة الحالة دراسة شاملة ومتكاملة لكافة الابعاد والجوانب المتصلة بها، فهي تأخذ في اعتبارها جميع العوامل الأساسية والفرعية، وهي تأخذ في اعتبارها أيضا الظروف والأوضاع المحيطة بها، وبالتالي يأتي تشخيصها بالغ الدقة.

خامساً - المنهج التاريخي:

يحتاج المنهج التاريخي إلى تتبع فعال للمؤثرات التي حدثت للتوتر، وهو ما يستدعى متابعة جيدة لتاريخ نشأته، وتتبع كامل لمسيرة التوتر، والأخذ في الاعتبار كافة الظروف والعوامل المصاحبة له خلال هذه المسيرة.

وهو منهج دراسي بطبيعته، حيث يقوم بدراسة التوترات التاريخية، وما فيها، والوقوف على كافة العناصر التاريخية التي تمت مع التوتر، سواء في اجماليها العام، أو في تفاعلاتها الخاصة، وما أسهمت به كل منها في الوصول بالتوتر إلى ما وصل إليه.

وهو منهج ذو طبيعة دراسية حيث يهتم بالعوامل والعناصر التاريخية التي تعاملت مع التوتر منذ نشأته، وتحليل اسبابه، ومعرفة عناصره، وتحديد أي القوى التي ساهمت بفاعليه في تكوين هذا التوتر ويستخدم هذا المنهج بشكل رئيسي في التعرف على مافى ظاهره التوتر، وما الذي أسهم في وصولها إلى هذه النتائج المترتبة عليه، ويصفه خاصة ما احيط بهذه الظاهرة من عوامل وظرفيات، وهو ما قد يساعد أيضا في تفسير الظواهر الحالية، وتحديد أفضل السبل للتعامل معها في ضوء الخبرات الماضية.

فالتاريخ كثيرا ما يعيد نفسه، وهو ما يحدث بالنسبة للتوتر، حيث كثيرا ما تؤدي ذات الظروف إلى حدوث توتر معين، وهو ما يؤدي بالتالي إلى التعرف على كل من:

- اسباب التوتر الذي تواجهه.
- العوامل التي دفعت إلى ظهوره.
- الاشكال المختلفة من الضغوط.

وهو ما يتطلب فهما ووعيا كاملا بالالوضاع العامة الحاكمة والمتحكمة لصناعة التوتر والاساليب المختلفة التي اتبعت في علاجه، وردود الافعال التي تمت.

سادساً — المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية:

وهو واحد من أكثر مناهج البحث إستخداماً في الدراسات التطبيقية، حيث يقوم باستخدام جميع المناهج السابقة وتحويلها إلى أدوات له، أي إنه يحول هذه المناهج البحثية إلى أدوات يستخدمها بشكل شامل، حيث يقوم :

- بدراسة ما في ظاهره التوتر من خلال أدوات المنهج التاريخي.
- دراسة وتحليل ظاهرة التوتر التي يواجهها لتشخيص جوانبها وابعادها من خلال المنهج الوصفي التحليلي.
- دراسة أسباب التوتر والعلاقات التداخلية والعناصر المتشابهة التي أسهمت في إيصاله لما هو عليه من خلال المنهج الاستقرائي الاستنباطي.
- دراسة العوامل الكمية القياسية الاحصائية وفقاً ومعادلات توازنات السلوك الانساني بمعرفة المنهج الكمي القياسي التحليلي الرياضي الاحصائي.
- دراسة التوتر القائم كحاله دراسيه تأخذ في معطياتها كافة العناصر والعوامل المسببة لها وفقاً لمنهج دراسة الحالات.

وبذلك تأتي دراسة المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية شاملة ومتكاملة وتفاعلية، وهي دراسة تأخذ في معطياتها وجوانبها الكثير من الجوانب، كما انها تأخذ أيضاً الاشكال المتنوعة لها، سواء في الاطار

الكمى أو الاطار النوعى ويأتى التكامل من خلال هذا المنهج التطبيقي من خلال ما يحدثه من قدرات دراسيه متخصصة ومتنوعه، وبالتالي يساعد على التشخيص الناجح والناجح للتوتر، ويعطى دلالات خاصة اتجاهيه له، كما يعطى أفضل الطرق والادوات للتعامل معه، فضلاً عن ما يضيفه من خلال الوسائل الابتكاريه التي يضع لها هذا المنهج الكثير من اهتمامه عند تحليل ظاهره التوتر.

إن هذه المناهج الأساسية هي مناهج تحليلية فعاله، ومستخدمة ومجربة وهي أيضاً مناهج متخصصة في تشخيص التوتر الذي تواجهه، وتحتاج من الخبير المتمرس إلى بذل كافة الجهود التي يقتضيها التوتر الذي يواجهه، وهي ما يرتبط ارتباطاً قوياً بالاموضاع المختلفه التي يلفها التوتر.



المبحث السابع

أنواع التوثر

خلق الله سبحانه وتعالى التوتر أنواع متعددة، تختلف عملية الإحساس بها من فرد إلى آخر، كما جعل ذات التوتر يمر بمقاييس مختلفة ومتنوعة لدى الفرد الواحد، وجعل إحساسه به متبايناً مع اختلاف مرور الوقت، وبالتالي فإن التوتر يحتاج إلى دراسة وتحليل في كافة الاوقات، وما كان يراه الفرد محتملاً قد لا يراه ذات الفرد محتملاً في وقت آخر، أو مع اختلاف ظروف الفرد واختلاف معاشه وتختلف الابعاد الخاصة به، ومن ثم فإن التوتر يتخذ انواعاً واشكالاً مختلفة، وكل منها فاعل، ومتفاعل، وهو في حركة وزياده دائمه ومستمره، وفي تفاعل ارتباطي قائم، يدفع بقوى تشد معها الإحساس العام بها، ومن ثم فإن التوتر رغم خصوصيته القائم لكل فرد، إلا ان هناك توتراً جمعياً عاماً يجمع العديد من الأفراد ويحتويهم، وبالتالي فمنهم في علاقه شد وجذب، وبشكل تتدافع عناصره وعوامله، وتعطى الابعاد الكليه للحركة العامة الجمعيه، وهو ما يشكل انواعاً من التوتر القائم، خاصة ان أدوات المخاطبه الجمعيه تؤثر على حركة الاستجابات المتعدده له.

فالتوتر ليس نوعاً واحداً، كما إنه ليس نوعاً وحيداً، وهو بالتالي يخضع إلى عملية الإحساس به، والشعور بضغطه، كما يختلف المتلقى له اختلافاً كبيراً حسب قياسات ضغطه ومقدار تحملها، وهو ما يدفع إلى الارتباط الادائي ما بين التوتر، وما بين الحركة الفاعله للانسان، سواء في اطاره الجمعي والمجتمعي العام، أو في نطاقه الفردي الخاص، ومن ثم فإن مسار التوتر ودرجه ضغطه ارتبطت بانواع متفاعله من المؤثرات الادائيه اهمها ما يلي:

- الضغوط الاجتماعيه.
- الضغوط السياسيه.
- الضغوط الاقتصاديه.
- الضغوط الثقافيه.

• الضغوط الانسانية.

• الضغوط الحضارية.

• ضغوط العمل.

• ضغوط الحياة.

حيث تتعدد أنواع التوتر وتختلف وفقاً والنظرة اليه، سواء في إطار الحالة الموضوعية له، أو في نطاق التدخلات التي تتم فيه، والتعديلات الاجرائية التي تتم عليه، أو في نطاق الظواهر والمظاهر التي تتخذها اوضاعه، والتي قد تحدثها الابعاد المتباينة للتوتر، والتي قد تتم وتحدث من وقت إلى آخر، وهي عملية وان اختلفت في مقاييسها وارتباطاتها العامة والخاصة، إلا أنها أيضاً تأخذ ابعاد وجوانب لها معالم محددة العناصر والعوامل العامة للتوتر، وكذلك التي تحد من قوة وسيطرة هذا التوتر، أي تلك القوى العالقة والعائقة للتوتر، ومن ثم فانه أصبح واضحاً كيفية التعامل معه، ووضع إطار عام وجيد ومقدمة لكيفية معالجة، وبذلك فإن معرفة كل نوع من التوتر، وتحديد خصائصه العامة الاجمالية، وتحديد الابعاد التي يتضمنها، ومعرفة وقائعها، سوف يساعد على هذه المعالجة، وهو ما يحتاج معه الأمر إلى فهم عميق لظاهرة التوتر، والذي تتحدد انواعه العامة على النحو التالي:

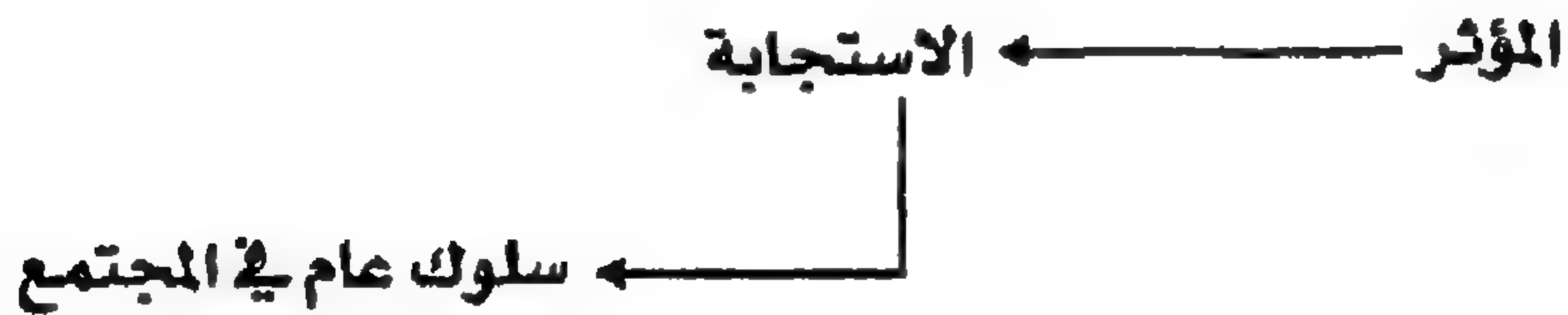
أولاً- وفقاً للمنظور العام للتوتر:

يساعد المنظور العام للتوتر على الرؤية الشاملة لكافة أوضاعه، وعلى الاحاطة به كاملاً، ويصفه خاصة عندما تكون ظاهره التوتر تصيب المجتمع ككل، ولا تفرق بين اياً من افراده، وان كان ذلك يتم بدرجات متفاوتة ومختلفة، وهي في ذلك تؤسس علاقه ارتباطية بمجتمع معين، خاصة عندما تكون الابعاد الكلية وخصائص هذا المجتمع متجانسه ومترابطة، حيث تحدث فيه هذه الظاهرة، والتي تحدث فيه مخاطبه هذه الخصائص الواحد

التي تجمعها، وتجتمع معه، ويتفق الجميع عليها، كما يرتبط الجميع بها، ويؤسس كل منهم مدلوله قياساً عليها حيث تنقسم أنواعه إلى الأنواع الآتية:

(١) توتر عام كلي مسيطر على جميع أفراد المجتمع، حيث يخضع التوتر لتوجه عام، وهو توجه يؤثر تأثيره في المجتمع ككل، ويأخذ شكل اتجاه عام حاكم له، فاعل فيه، ومتفاعل معه، وهو ما يحتاج إلى تحديد ارتباطاته الكلية التي يتعامل معها، خاصة قضايا هذا المجتمع، والوحدة الفكرية الثقافية المؤثرة عليه، ورأي العناصر التي إذا ما خاطبها تتفاعل معه، وتحدث هذا التوتر العام الذي تنشأ وتسيطر أبعاده ومتطلباته على المجتمع بشكل كلي وفعلي، وهو ما يحتاج معه إلى تحليل الإستجابة والمؤثر، والذي يتم تناوله على الشكل التالي:

شكل كيفية حدوث التوتر

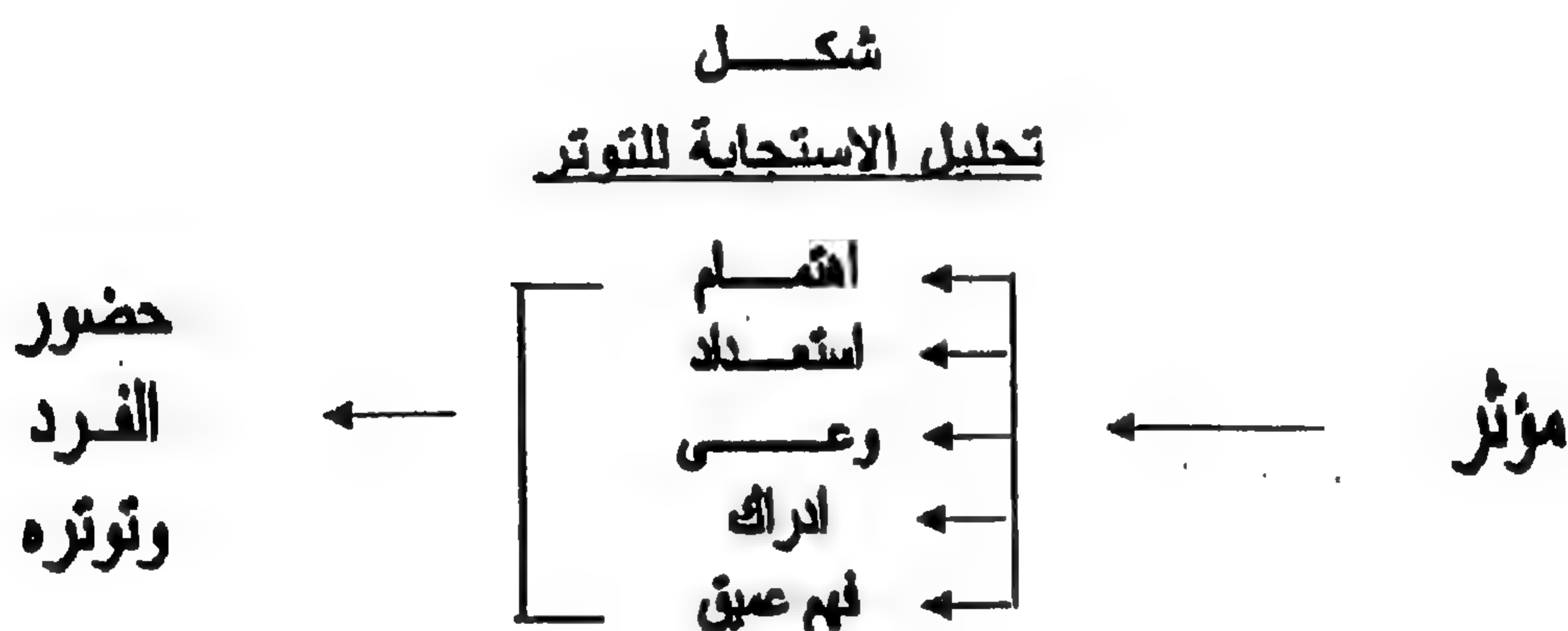


ومن ثم يخضع المجتمع للأفعال وردود الأفعال الحاكمة له، سواء في إطار العلاقة الارتباطية القائمة داخل المجتمع، أو في نطاق الأحداث المتصاعدة له، والمؤثر فيه، والمتأثر به وهو ما يتم مشاهدته من خلال التوترات التي تنشأ كل من الآتي:

- الخوف المجتمعي العام والرعب الذي يصيب المجتمع.
- التحدي وركوب التحديات المجتمعية بشكل عام.
- الطموح المجتمعي العام للمجتمع ككل.

وكلما كان التوتر عاماً، وضغوط المتتالية لا تفرق بين الافراد، كلما كانت العلاقات المتداخلة له مؤثره وفعاله على المجتمع ككل.

(٢) توتر خاص جزئي له سيطرة تناسبيه على بعض الافراد، وبصفه خاصه عندما يرتبط هؤلاء الافراد ببعض القضايا الخاصه بهذا المجتمع، ويشكل هذا الأمر استجابته قويه لدى هؤلاء الافراد، وقد يدفعهم إلى القيام بعمل معين، أو سلوك بشكل معين، أو الارتباط الدائم لهم في هذا الاطار والنطاق، وهو ما يستدعي وعياً وحضوراً فعلياً للتوافق العام لهذا الفرد، حتى تكون استجابته جزء من التفاعل الحيوى مع هذا التوتر الذي يأخذ الشكل التالى:



وكلما تفاعلت الأحداث وانتقلت التأثيرات والسلوكيات الفرديه المتصاعده، كلما كانت الحوادث رد فعل طبيعى للسلوك الخاضع للتوتر.

ثانياً - وفقاً للنطاق الجغرافى المسبب للتوتر :

يعيش العالم الآن في ضغوط حاده مولده للعديد من التوترات، سواء ما بين احلاف وتحالفات دفاعيه، أو ما بين وحدات تتخذ من الهجوم خير وسيله للدفاع، أو ما بين ضربات استباقيه وقائيه موجهه لمصادر التهديد التي تظهر، وكلما كان التوتر حضوراً ووعياً للذهن بالابعاد التصادميه المختلفه له،

كلما كان هذا التوتر تعبيراً عن الاوضاع التي وصل اليها، خاصة أن مجريات الأحداث تكشف عن أسباب هذا التوتر، وتعطى له مبررات قوية لتواجده.

حيث ينقسم إلى الانواع الآتية:

(١) توتر ناجم عن أسباب داخلية، أي يعود إلى أسباب خاصة بالكيان الإداري الذي صنع له التوتر، وتدور هذه الأسباب حول ذاته وأعماله ونظمه، وعن العوامل الداخلية الخاصة به، ويدخل في هذا النوع من التوترات كافة أنواع التوترات الداخلية بما فيها، التوتر الذاتي للفرد الذي قد يحدث له التوتر، وكلما كانت أسباب التوتر ذاتية كلما كان تأثيرها على ذات الكيان متعاضمه، وتحتاج إلى وعي إدراكي شامل وعام للتعامل معها، خاصة أن هناك دائماً تباين واضح ما بين تأثير التوتر الذاتي التكويني، وما بين غيره من التوترات التي تحدث فعلى سبيل المثال، كلما كان التوتر العام الذاتي ناجم عن قوة متعاضمه لامتلاك قوة مدمره فعالة، أو الحصول على قوة خارقه، كلما كان هذا التوتر متحققاً.

(٢) توتر ناجم عن أسباب خارجية، والتي تنشأ عن البيئة الخارجية المحيطة بهذا الكيان الإداري، وتأتى ضغطه المتنوع منها، والتي تشكل في النهاية ضغطاً على سلوكه، وعلى تصرفات هذا الكيان، خاصة أن القوى التوازنية الخارجية كثيراً ما تقوم بأعمال تدفع إلى التوتر، كما أنها تصنعه وتحيط به أعمالها التي تقوم بها، وبالتالي فإنها تميل إلى تصدير التوتر إلى الخارج، وبصفه خاصة عندما يكون التوتر الخارجي انعكاساً لأوضاع وظروف داخلية معينة، أو كانت هذه القوى مؤثرة تأثيراً قوياً، وتعمل في هذا الإطار الخارجي المتعاضم وسط تيارات وضغوط متواليه، وهو ما يجعل التوتر محققاً لكافة أهدافه، وبصفه

خاصة ان التوتر الناجم عن ظروف خارجيه يتم توليد ضغوطه من مصادر متعددة، وهو ما يجب لفت النظر اليه، والاحتراس منه في التعامل مع هذه الابعاد والجوانب الارتكازيه.

ثالثاً - وفقاً للمدى الذي يتم الوصول إليه:

خاصة مقدار قوة وشده الضغوط التي تنشئ التوتر، أو تلك التي تولد وضعاً حرجاً ومأساوياً للكيان الإداري المصنوع له التوتر، وهو ما يتعلق بقوة التوتر، ومقدار الضغوط التي يولدها كل نوع منها، سواء في إطارها العام أو في نطاقه الخاص، حيث تنقسم أنواع التوتر إلى الأنواع الآتية:

(١) توتر جامع شديده القوة يجعل الكيان الإداري خاضع لتياراته، ومؤثر على عمله وسلوكه بشكل كبير، بل قد يؤدي إلى الاطاحه به وزعزعه استقراره وامنه، وهو توتر عالي الفاعليه والضجيج، والتأثير الذي يحدث منه لا يقف امامه شيء بل يجتاج كل شيء، ويصل إلى تحقيق أهدافه التي وضعها، كما إنه لا يحده قيد أمام حركته الفاعله التي وصلت إلى أعلى درجات الاجتياح، واهم نموذج لهذا التوتر التوترات والانقلابات العسكريه، والمعارضات الشديده القوة والتأثير الانقلابي العنيف على نظم الحكم الخ. أو التوتر الناجم عن ردود افعال متباينه، خاصة تلك التي تحدث نتيجة قرارات عنيفه، مثل الغزو العسكري والاحتلال لدوله من الدول، وعمليات الاساءه العمديه للرموز المقدسه، وعمليات الاحتجاج بضرورات الحياه، وإن لها وجود أساسي.

(٢) توتر معتدل، أي هو التوتر الذي يتم صنعه للكيان الإداري، ويحتمله، ويعمل في إطار توجهه الذاتي، حيث يستجيب الكيان الإداري لضغوطه، ويسلك السلوك المطلوب الخاص به، خاصة اذا ما كان التوتر ايجابياً وفعالاً، وهو بالتالي يتخذ السلوك الموجه من خلال هذا التوتر الذي يتم

القيام به، خاصة ما يتصل به من اعمال ايجابية، مثل القيام بالانشطه الاقتصادية الهامه، واذكاء غريزه النمو، ورفع معدلات الانتاج والانتاجيه، والوصول إلى القياسات الرياضيه، والحصول على الجوائز الخ وهو توتر يعد ايجابياً وفعالاً ومنتجاً ومؤثراً، وهو يحتاج إلى فهم عميق من أجل استخدامه للبناء، خاصة ان مثل هذا التوتر قد يأتي نتيجة التبادل في المواقف والآراء والافكار، وهو ما يحدث عندما تتواجه قوتان عالميتين شديدي التأثير، احدهما تتعامل بفطرسه زائده، والاخرى متطلعه فارضه ذاتها وتأثيرها، وما بين شد وجذب، وما بين امتداد وانحسار يحدث التوتر.

(٣) توتر ضعيف وهو توتر هامشي غير مؤثر بدرجة كبيرة، وان كان تأثيره يأخذ شكلاً متفاوتاً، ولكنه في النهايه يخضع لدرجه من درجات السلوك الخاص بالكيان الإداري تجاهه، وهو ما يتصل بالاعمال التي تخاطب الخصائص الذاتية للكيان الإداري مخاطبه عامة فيه، وتدفع إلى ظهور خصائص جديده لديه، ومحركة فيه دوافع عامة وخاصه للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، في ضوء المشاركة والتعاون مع غيره من الافراد، أو في ضوء المصالح الحيويه التي تربط بينه وبينهم، خاصة ان هذا التوتر يجد انسجماً مع:

- التوتر الطائفي.
- التوتر الانتقائي الانتمائي.
- التوتر الجمعي العام.

وكثيراً ما يتم إستيعاب التوتر الضعيف، وكثيراً ما يتم استخدامه في حياتنا اليومية، والتي لاتخلو أبداً منه، وهو ما يرتبط تفاعلاً بنمط هذه الحياة، وبما يحدث فيها، سواء في حياتنا:

- العملية التشغيلية التي تتم في أعمالنا.
 - المعيشية الارتباطية التي تتم في أسرنا.
 - الاجتماعية المتصلة بقضايا المجتمع الذي تعيش فيه.
- وكما كان الكيان الإداري قوياً ومتماسكاً، كلما استطاع التفاعل مع ضغوط التوتر، وسيطر عليه، وأستخدم فاعلياته بشكل كبير منظم.

رابعاً - وفقاً للأسباب التي تحدث التوتر:

حيث تتحرك هذه الأسباب وتتفاعل وتأتي تأثيرها على حركة الأشياء، خاصة ان هناك دائماً تصوراً عاماً ان التوتر وليد اسبابه، وان لكل سبب من هذه الأسباب قوة دفع تعمل على أحداث هذا التوتر، حيث تتنوع وتتعدد أسباب التوتر، وتختلف من كيان إداري معين إلى كيان إداري آخر، وتختلف من شخص إلى آخر، كما ان التوتر المستهدف يكون عادة ما يربط بين أسبابه الظاهرة، وما بين دواعيه الخفية، وهو ارتباط كثيراً ما تقوده المصالح، والرغبة في الاستحواذ والتملك، كما أيضاً تقوده الاطماع الخفية غير المعلنة نحو السيطرة على الآخرين، وبالتالي فإن أسباب الضغوط الادارية عادة ما تدور حول الآتي:

- أسباب ودواعي اقتصادية تتصل بالتكلفه والعائد، وعمليات الحصول على المنافع المتحققة عن ذلك، أو درء الخسائر والتكاليف المترتبة عليه الخ.
- أسباب ودواعي سياسية تتصل بالحماية والامن والانتخابات وفق التمثيل ودواعي النخبة والتعبير عن الاراء وديمقراطيه الحوار الخ.
- أسباب ودواعي اجتماعية تتصل بعلاقات الجوار، والعلاقات الاجتماعية والتقاليد والعادات والاعراف، والتنظم والمسارات الاجتماعية الحيوية الخ.

• اسباب ودواعى ثقافيه تتصل بالعلاقات الثقافيه، وعمليات المعرفه، وحق القراءه والحيازه الثقافيه، وانتقال المعلومات، وتداولها الخ.

• اسباب ودواعى امنيه قائمه على علاقات الامن والحمايه والوقايه، سواء الذاتيه، أو غير الذاتيه، ومدى الارتباط القائم ما بين الجريمة والفساد، وطرق مواجهه المحدده لكل منهما.

• اسباب ودواع عسكرية، وعمليات الغزو والتهديد به، وعمليات الوصول إلى التفوق العسكرى، وقوة النيران، وحيازه الاسلحة واجراء المناورات المختلفه.

• اسباب ودواعى انسانيه، تتصل بسلوك الانسان، وعمليات اشباع احتياجاته ورغباته، وعمليات اشباع دوافعه ومحفزات حركته ومراميه، والوصول إلى تلبية متطلبات حياته المعيشيه الخ.

وعادة ما يشترك أكثر من سبب واحد في أحداث التوتر، سواء سلمنا بهذا ام لم نسلم، فالدواع قد تكون دافعه لمزيد من العلاقات الإنسانية المتوتره لمتخذ القرار، أو قد تكون عوامل مساعده على أحداث هذا التوتر، ومن ثم يمكن تقسيم أسباب التوتر إلى نوعان أساسيان هما:

النوع الاول: أسباب أساسية رئيسية فاعله في أحداث التوتر.

النوع الثانى: أسباب ثانويه مساعده على أحداث التوتر.

ويعمل كلا السببين (الأساسي والمساعد) على أحداث التوتر، وعلى تصعيده، سواء يتوالى الضغوط، أو بإدخال أي من هذه الأسباب والفواعل المتحققة للتوتر

وكلما كان متخذ القرار جيداً متمرساً في التعامل مع هذه الاسباب، كلما كانت قدرته مرتفعه ومؤثره على هذا التعامل الحيوى مع ضغوط التوتر المتصاعد، خاصة وان هذه الضغوط كثيراً ما تشكل الملامح العامة للعلاقات

التبادليه التأثيريه لعمليات التوتر العام المتصاعده، وهو ما يحتاج إلى وعي كامل ومتكامل للتعامل معه، كما يحتاج أيضا إلى فهم كامل لكافة جوانبه وابعاده، وفي الوقت ذاته إيجاد المدخل الهادئ المنظم لامتناس التوتر، واستيعابه

خامساً - وفقاً لمصادره المولدة للضغط:

أي أن لمصدر الضغوط المتحقق للتوتر وتحقيق الارتباطات الدافعة له، دور هام في أحداثه، وبالتالي فإن معرفه هذا المصدر وتحديد مقدار قدرته على توليد الضغوط، يساعد على معرفه التوتر، وتحديد ابعاده، حيث يتم هذا النوع من التوترات وفقاً لمعادله توازنه اتجاهيه عامة تعمل على إيجاد الضغط وتوليده بشكل متوالى، حتى يمكن للتوتر ان يعمل اثره ويحقق اهدافه، وينقسم التوتر إلى الانواع الاتيه:

(١) توتر حيوي ذاتى النشأة والتوجيه، يتم إيجاد وفقاً لعوامل ذاتيه خاصة بالفرد ذاته، وتحدد هذه العوامل في اتصالها العام ومكوناتها الخاصه الدرجات التي يتخذها هذا التوتر، خاصة أن عوامل النشأة تتصل بذاتيه الكيان الادارى، ومقدار القدره على تحمل الضغوط المتولده، والفاعله فيه والمتفاعله معه.

(٢) عناصره خارجيه ومؤثراته وبواعثه العامه خارجيه، أي خارج الفرد ذاته، ويتم التعامل معه وفق العوامل الخارجيه المؤثره على توليده، وعلى أحداثه بشكل يؤدي إلى توليد قوة الضغط المتولده والمنشأ للتوتر.

(٣) توتر يجمع بين النوعين السابقين معاً، أي ان يكون له عناصر ذاتيه واخرى خارجيه، وهو ما يتطلب اجراء تحليل دقيق للعلاقات التبادليه التأثيريه العامه والخاصه للوقوف على التفاعل الحيوى ما بين ما هو ذاتى وداخلى التكوين، وبين ما هو خارجى التكوين وكثيراً ما يتم الأخذ في

الاعتبار ردود الافعال الواقعة على أحداث التوتر وهو ما يتم قياسه وتحليله بشكل متزامن، وهو ما يتطلب رسم السيناريوهات المتعددة التي ترسم بدقة، واخذ ردود الافعال في الاعتبار، خاصة إن الاقتراب من حواف الخطر والتهديد المتصاعد به، والقيام بتجربة قياسيه محدده، سوف يدفع إلى التعامل مع التوتر الناجم.

سادساً- وفقاً لشكل صناعه التوتر:

أي أن هناك تأثيراً قوياً لشكل صناعه التوتر، دفعت إليه عوامله، وارتبطت به فواعله، وحدث كل منها تأثيراً قوياً في الشكل العام للتوتر الذي يتم، حيث ينقسم إلى الانواع الاتيه:

- (١) توتر مصنوع ذاتياً، وعلينا تصديره وفقاً للاليات الخاصه بذلك.
 - (٢) توتر تم صنعه لنا ومستورد من الخارج، وعلينا ادارته، وبالشكل الذي يفقده تأثيره السلبي علينا.
- وكلما كان التوتر قوياً عنيفاً في ضغطه، كلما كانت الاستجابة له عاليه، حتى ولو أدى ذلك إلى الخروج عن المألوف والمعتاد، فالارتباط قوي ما بين:

المسبب ————— التوتر ————— الاستجابة

خاصة أن القوى الدولية ليست دائماً في درجة الوعي والادراك بحقائق الصراع الدولي، كما انها كثيراً ما تخضع لضغوط محدده تمارس في الخفاء كما ان قوى عديدة أخرى فاعلة تعمل تأثيرها في معالجة التوتر مثل:

- قوة الرأي العام.
- خوف الاجهزة الامنية.
- تفاعلات الدول ومصالحها.

- حجم الأضرار والخسائر والتكاليف.
 - حجم المكاسب والعوائد المحققة.
- وغيرها من العوامل المرتبطة بظرفيات المكان والزمان، وظروف كل طرف من الأطراف الدولية.
- وكل هذه القوى تحقق التوتر بدرجة من الدرجات، كما أنها تساهم في تحقيق الإستجابة وفقاً والمقاييس النفسية والعلاقة الدافعة للحفاظ على التوازن الحيوي للإنسان الواقع عليه ضغط التوتر.
- وكما كان الإنسان متفهماً للعلاقات التبادلية التأثيرية الحاكمة بين الأطراف والكميات، كلما كان درجه وضوح التوتر مرتفعه، وكلما كانت أنواع التوتر أيضاً واضحة بشكل كبير، وبصفه خاصة إن كل نوع من أنواع التوتر يحتاج إلى تعامل خاص معه، حتى يكون مؤثراً في الارتباط القاعدي الخاص بهذا التوتر.
- لقد أصبح مفهوماً أن التوتر لم يعد امراً محدوداً يستهان به، بقدر ما أصبح امراً فعالاً قياسه وحساب درجات تصاعده.
- حيث أن هناك درجات قياسيه للتوتر تضيف ابعاداً جديده لحركة معاملاته، وتفاعلاته الاتجاهيه العامه، وهي حركة متفهمه ليس فقط لابعادها وجوانبها الارتكازيه، ولكنها أيضاً حركة فاعله ومتفاعله، تؤثر وتتأثر بالدوافع و الأسباب التي انت بهذا الضغط المتولد عن التوتر، وكذلك المولد له، والذي يتحول بمضى الوقت إلى عنصر فعال في أحداث أنواع الإستجابة المطلوبه، سواء بشكل عام كامل، أو كانت بشكل إستجابات جزئيه، أو متحوره عن الإستجابة المطلوبه.

إن هناك أنواع أخرى عديدة من التوتر، بعضها يحتاج إلى فهم عميق الجذور لخطورته، والبعض الآخر يحتاج إلى وعي ادراكي شامل لأهميته، وهو ما سوف يحتاج منا إلى العرض لبعض منها من خلال هذا المرجع الأساسي.

كما يهمنا هنا أن تنوه إلى أن أنواع التوتر ليست ثابتة بصفة أساسية، بل كثيراً ما تبدل، وتحل محلها محل الأخرى وتقوم بأدوارها المتعددة.

لقد تعاملت أطراف عديدة مع العديد من أنواع التوتر، بعضها نجح في التغلب عليه واخضاعه، والبعض الآخر لم ينجح في ذلك، بل واستجاب لما تمليه عليه الضغوط الناشئة عن التوتر وهو ما ينقلنا إلى دراسة كيف يحدث التوتر في المبحث التالي:



المبحث الثامن

كيف يحدث التوتر؟

يحتاج الباحث المتخصص إلى تحديد الطرق التي يسلكها التوتر في مساره العام، حيث لا يحدث التوتر عشوائياً ارتجالياً، وإن كان يبدو كذلك، وهو توتر مصنوع يستهدف العديد من السلوكيات العامة، سواء الضارة أو المفيدة، وبالتالي فإن كثيراً ما يتم التخطيط لتنفيذ هذا التوتر، وهي عملية تتضمن الحشد والاعداد الجيد لكافة العناصر، والعوامل من أجل أحداث التوتر، وفي الوقت ذاته ضمان الارتباط الادائي لتفاعلاته المؤكده التي تحدث وتحدث السلوك المطلوب.

وهو ما يؤكد أن التوتر لا يحدث عشوائياً، بل يتم صناعته بدهاء وذكاء حتى يبدو عشوائى، خاصة ان قوى الصنع لا ترغب في الظهور، كما انها لا ترغب في ان تعطى الكيان الإداري المصنوع له التوتر في التحرك عكس ما هو مرغوب أو مطلوب.

وهو ما يؤكد إنه عندما يحدث التوتر تتفاعل العديد من العوامل التي يخاطبها لتقوم كل منها بالسلوك المستهدف، خاصة وان هناك كثير من العناصر التي تشترك مع بعضها البعض للقيام بهذا السلوك المطلوب وفقاً للتوقعات، ووفقاً للضغط المتولده التي تحدث من وقت إلى آخر، وهو ما سوف يتم ملاحظته من عمل أدوات أحداث التوتر وفقاً للآليات التي يتم بها، سواء كانت هذه العمليات التي تتم عمليات استهدافية متكاملة لصنع التوتر، أو كانت عمليات خاصة ارتباطية يحتاج إليها وتتم في عمليات الصنع الذي يحدث ويتم.

فعمليات صنع التوتر تتضمن التعامل مع العديد من الثوابت والمتغيرات التي تتلاحق في كل مرحلة من المراحل التي تحدث فيها، خاصة أن التوتر يتم صنعه وفقاً لمراحل ثلاث اساسية هي :

- مرحلة الإعداد لصنع التوتر، واختيار المداخل الرئيسية التي يتم ادخال عوامله من خلالها إلى الكيان الإداري المستهدف، وإصابة، هذا الكيان بالمؤثرات المحدثه للتوتر.
- مرحلة حدوث التوتر، وظهور اعراضه على الكيان الإداري المستهدف، وشعور هذا الكيان بالاعراض العامة المؤثرة لهذا التوتر، ونمو الاعراض العامة المؤثره بشكل متصاعد حاد وفعال.
- مرحلة التوافق أو التعارض مع اعراض ومظاهر التوتر، وهو ما سوف يتم تحديده وفقا للحسابات المختلفة الخاصة بالكيان الاداري، واختيار الاساليب العامة المؤثره في تحديد هذه التوجهات العامه، ومتابعه مدى نجاحها في اقزمه واقلمه أو زيادة هذه المظاهر والأعراض.
- ومن ثم فإن إمتلاك الابعاد المتكاملة للعمل المتصاعد للتوتر هو الذي يحدد اشكاله وانواعه، فانه بصورة أو باخرى يحدد كيف يتم صنع هذا التوتر، وهو ما يحتاج إلى ان يتم اجراء هذا التفاعل الارتباطي ما بين أدوات صنع التوتر والبياته، وبين العمليات المتتابعة لصناعة التوتر، وهو ما سوف يتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

أولاً- إنشاء التوتر:

حيث تحتاج عملية الانشاء إلى دراسة عملية متأنية للكيان الإداري المستهدف بالتوتر، وتحديد أنماط الأفراد الحاكمين لسلوكه، والتعرف على ردود الافعال الخاصة بكل منهم في المواقف المختلفة، وإجراء المقارنات الخاصة بسلوكياتهم تجاه افعال معينة بذاتها، حيث ينشأ التوتر من خلال مجموعه من الضغوط التي تولدها احداثيات تفاعليه بعضها يتم من مصادر ذاتيه، والبعض الآخر يتم تحت ضغوط ادائيه خارجيه، وإغراءات تمارس

باشكال مختلفه، وهو ما يتم مشاهدته في كثير من الاحيان للوصول الى التوتر المطلوب احداثه.

فالعملية الادائية التي تتم ما بين مؤثر فعال تم اختباره لأحداث التوتر وما بين اشكال الإستجابة المتوقعة لفرد خاضع لضغوط هذا التوتر، وبين ظروف عامة محيطه اكسبت المؤثر قوة فعل متعاضم، لأحداث الاثر المطلوب، وهو في هذا الاداء يتم قياس ردود الافعال، ومقارنتها بما هو متوقع مشاهدته، ومتابعة هذا العمل بشكل متواصل، أو تعديله، أو إدخال مؤثر آخر يساعد المؤثر الاصلى على القيام بتنفيذ أهدافه أي أن ما بين أحداث التوتر وردود الافعال التي تتم الكثير من الاعمال التي يتجه بعضها إلى التكريس والتراكم، وبين الارتباطات الادائية التي تتراكم حتى تأتي الضغوط بالتأثير المطلوب، خاصة ان التوتر الحادث كثيراً ما يكون بمثابة حجر القى في مياه البحيره الساكنه، فصنع دوامات من الحركة تتصاعد قوتها كلما اقتربت من مركز القاء الحجر، وتخف حدتها حتى تلاشى كلما بعدت عن مركز القاء الحجر، وبذلك فإن التوتر اتجأه في بؤره الاهتمام، وهو في إطار محيطى مترابط من حيث الانشطه أو النشاط الذي يركز عليه، وفي علاقته مع الذات البينية التدافعية التي تبرز في عمليات التوتر، وفي إطار عمليات احداثه حيث تتعامل كافة القوى مع التوتر الحادث لها وفقاً للاستجابات التي تحدث، وهي قوى متوازنة تضيف العديد من الجوانب والابعاد التوازنية التي تحرك الابعاد والجوانب الفاعله، وكلما كان الكيان الإداري حقيقياً ومتماسكاً، كلما كانت قدره هذا الكيان على التغلب على التوتر مرتفعه، خاصة ان التوتر يحدث بدرجات متفاوتة، وهو المتغير الذي يتم اضافته إلى الكيان الإداري بشكل تدريجى، وبصفه خاصة ان التوتر بهذا الشكل مصنوع، ويخضع للارتباط القائم بين اطرافه المختلفه، سواء في تشكيلاته المتصاعده، أو في نطاق الاعمال والعوامل الحركيه العامة له.

وتتم عملية إنشاء التوتر اعتماداً على وجود بعض العوامل التي يتم تحديدها بذلكاء مثل:

- عوامل الاهتمام لدى الكيان الإداري، خاصة من حيث الاهداف والتطلعات والامال التي يسعى جاداً إلى تحقيقها والوصول إليها مهما كلفه الامر، وعانى من متاعب أو دخل في مواجهات .
- عناصر الخوف والتهديد التقليدية المترسخة لدى الكيان الإداري المستهدف حدوث التوتر له، سواء كانت هذه العناصر قائمة داخلية له، أو كانت مكتسبة من معاشات محدوده.
- الارتباطات العامة المباشرة، والعلاقات التشابكية المتداخلة، والمدى العام الذي تتحرك فيه كل منها، والعناصر التي تتداخل وتتفاعل وتشكل الاطار العام والمناخ السائد الذي يستخدم الكيان الإداري، ويجعل التوتر يحدث له.

وكلما كانت هذه معروفة ومحدده، كلما كانت صناعة التوتر منجزه ومحققه لاهدافها، وهي عملية ترتبط ارتباطاً قوياً بهذه الصناعة، خاصة اذا ما قيست الابعاد التي يسعى التوتر إلى استخدامها والوصول اليها، وهو الأمر الذي تجد الكيانات الاداريه ضرورة منه، وتقوم باستخدام الوسائل المختلفة التي في ايديها، بما فيها صناعة توتر مضاد Counter، وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكي شامل بقضايا صناعه التوتر، وبقضايا استخدامه كاداه فعالة لتحقيق أهداف محددة.

ثانياً- مراحل التوتر:

يمر التوتر في عملية انشاءه بمراحل متعددة، لكل منها خصائص ومواصفات، وحيث يحدث التوتر ويتم وفقاً ومراحل متعددة، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى دراسة وتحليل حتى نفهم ونحيط بأبعادها، ونعرف

كيف يؤثر فينا هذا التوتر، وكيف تتأثر به حركتنا، سواء على المستوى العام الكلي، أو على المستوى الخاص الجزئي، وهو ما يأخذنا إلى ما يفعله بنا هذا التوتر، وما يحدثه في الآخرين أي كان هؤلاء الآخرين، وسواء حدث تعديل في حركة وإتجاه هذا التوتر، أو تداخلت فيه عوامل أخرى جديدة، وهو ما يتناول العديد من القضايا التي، نعرض لكل منها على النحو التالي:

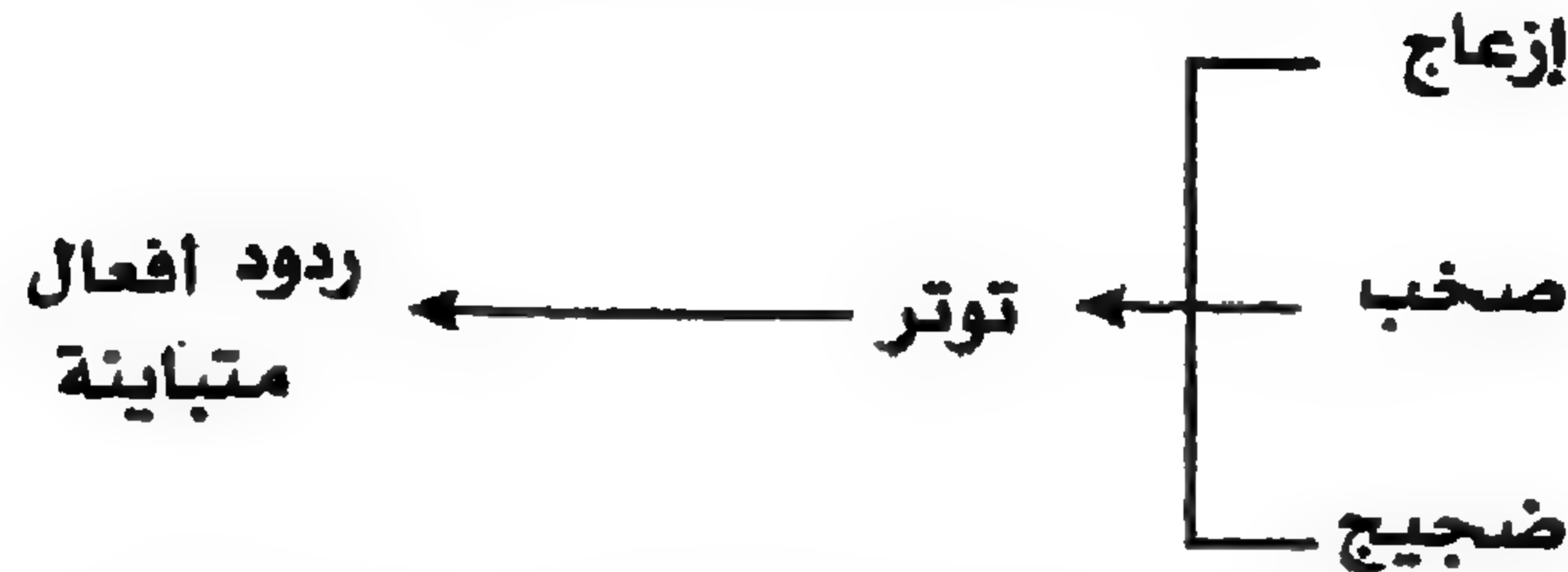
المرحلة الأولى- الصخب والضجيج العام:

يعد الصخب البداية الحقيقية للتوتر، وهو عامل أساسي ورئيسي لحدوثه، ويتم إثارة الضجيج والصخب بشكل عام دون تخصيص بحيث يؤثر إثارة بنجاح كامل، وهو باعث ومحرك وفاعل في الوقت نفسه للتوتر العام الحادث، وكلما كان دور الصخب العام شديداً ومؤثراً، كلما كان التوتر الحادث متحققاً، حيث يصاحب أحداث التوتر شكل من أشكال الصخب والضجيج العام المؤثر على حركة الكيان الإداري، سواء في إطاره الذاتي، أو في المناخ المحيط به، وهو يقاس بدرجة الاهتمام الذي يبديه متخذ القرار بالمناخ المحيط به.

حيث أن الازعاج القوي المسبب للتوتر، وما تولده تدافعاته من ضغوط، تدفع وتؤدي إلى التوتر بشكل كبير، وما تهيئه الظروف والبيئة والمناخ المناسب لحدوث هذا التوتر، وبإعتباره أحد الأسباب الكاملة في تدافع ضغوط التوتر والمحدثه له، ومن ثم فإن ضجيج هذه المرحلة يجعلها تحتل المرحلة الأولى لحدوث التوتر، حيث يشعر الفرد بالضغط المتولده عنه، وبالتالي يصبح في حالة عدم توازن وحيره، وعدم راحه نتيجة لهذه الضغوط المتواليه، والتي يولدها ويؤدي إليها شعور الكامل بان هناك شيء ما يحتاج إلى أن يقوم به، حتى يقل هذا الضغط، أو ينعدم، وبصفه خاصه من مصادره

الاصليه، وهو ما يؤدي إلى تنبه عام تتفاوت درجاته مع طبيعته الخاصه بالتوتر، وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:

شكل التنبيه العام للتوتر



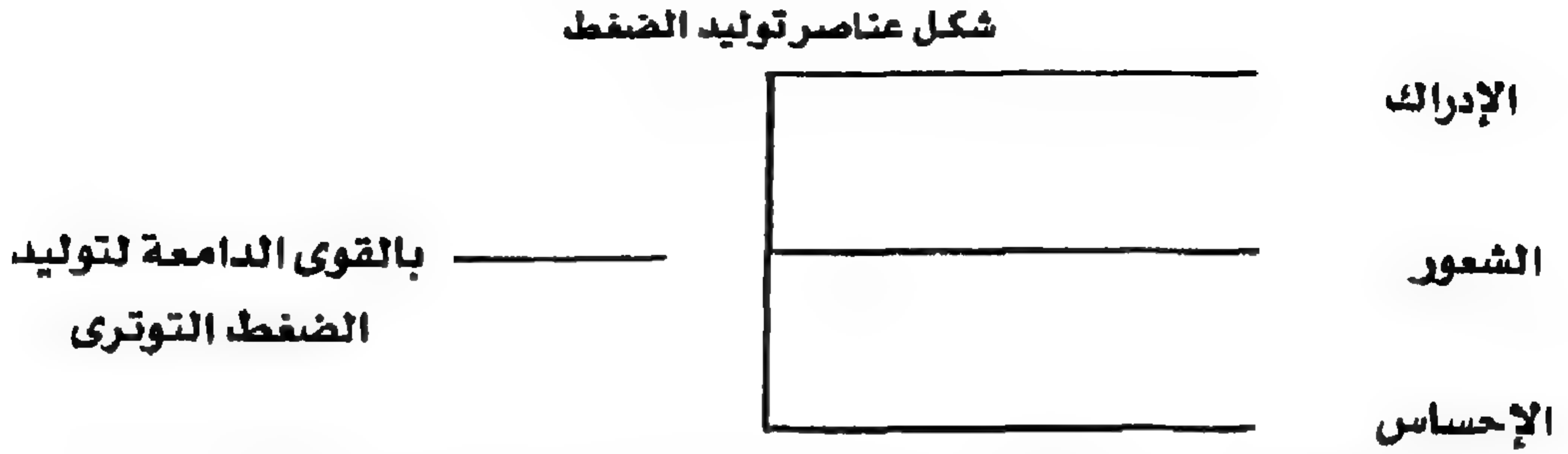
وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكي شامل، حتى ان تحليل الأسباب والبواعث والدوافع لحدوث التوتر يوضح لنا كيف ان الكيان الإداري قد استقبلها وانتجت لديه ذات ردود افعال محوره هذا الكيان، وهو ما سوف تجعل من السهل الاحاطة بكيف تفاعل معها، وكيف إرتبط بها في تفاعله، وكيف انتجت هذا النوع من التوتر الذي حدث

ويعمل الضجيج في السعادة كستار جيد لأدخال عوامل وعناصر التوتر، وهو ما يستدعى فهماً ادراكياً واسعاً لمتخذ القرار للتعامل مع ابعاده وعناصره، خاصة أن الاطار العام والمناخ المؤثر للتوتر، عادة ما يتم الارتباط به في تصاعده وفي الوصول به إلى تلك الدرجة التي تؤدي إلى حدوث التوتر.

المرحلة الثانية- الامتلاء بأسباب التوتر:

وهو ما يحدث عندما يزداد الضغط المولد للتوتر ويتحقق من وراءه عمليات التدافع لأحداث التوتر، وفقاً للمعدلات التي يتحقق معها السلوك المطلوب، أي ان الضغط التوترى قد بلغ مداه واسهم اسهاماً مباشراً في تحقيق نتائجه، وفي إيجاد التوافق الارتباطى الصاعد له، وهو ما يعمل على الوصول بهذه الدرجة إلى مدى التأثير الايجابى الفعال، والذي يبدأ بتفاعلاته الذاتيه،

أي ان يتحول الضغط إلى سلوك، أو إلى مرحلة ما قبل السلوك من حيث ما يظهره الشكل التالي:



فالامتلاء يتم ترجمته إلى شعور ايجابى بالضغط المتوالي والمتصاعده للتوتر، سواء في حجمها وقوتها المتصاعده، أو في نطاق قدره على إستقبال هذه الضغوط المتزايدة، وهو حدوث حالة من التشبع بأسباب التوتر وامتلاء الذهن بها، وإلى الدرجة التي يتعاش ويعايش الفرد فيها أسباب التوتر، ويحيا بها، وهو ما يجعله غالباً على نفسه، وبالتالي يشعر ويدرك كافة مقتضيات التوتر، ويتعامل مع قضاياها العاجلة التي لا يستطيع تأجيلها أو الهروب منها، أو التفاوض عنها، فقد امتلأ ذاته بالضغط التوترية المتصاعده، واصبح قاب قوسين أو أدنى من مرحلة الانفجار الخطره، والتي اذا ما حدثت كانت دوافعه المتضرره عاليه وكبيره فالتوتر في هذه المرحله يكاد يعادل بخار الماء المتصاعد في مرجل من المراجل، واذا لم يجد ما ينفسه، ينفجر، ويؤدي إلى حدوث مشاكل كبيره، سواء للمحيطين به، أو للمرجل ذاته.

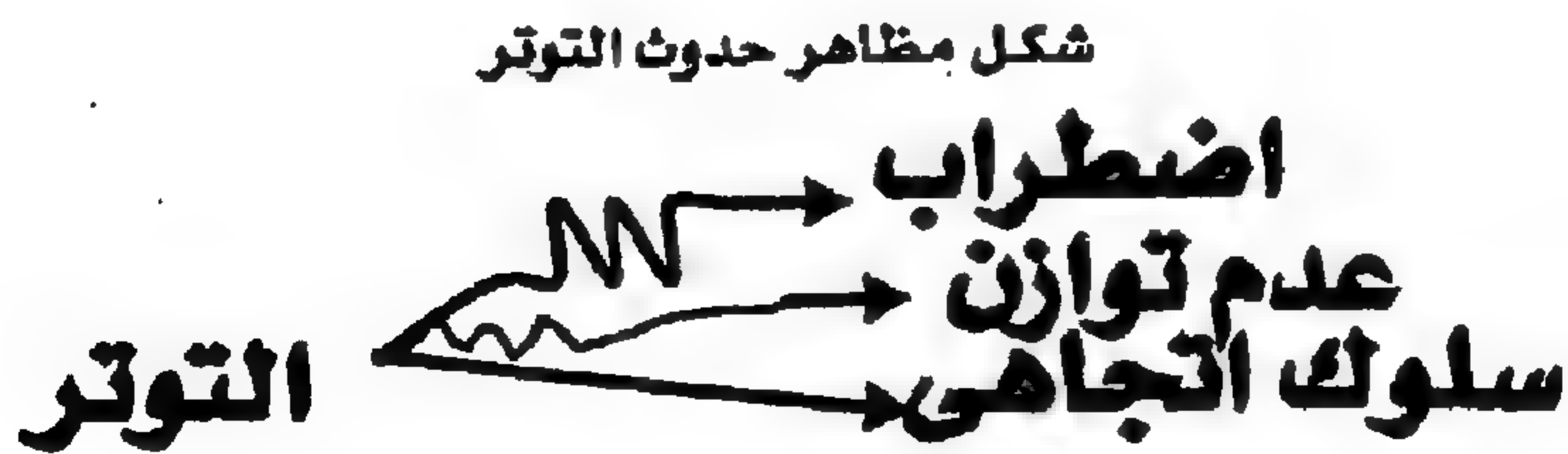
حيث تزداد الضغوط وتتصاعد وتتمو ويتسع حجمها ومجالها، وترتفع معها درجات التوتر ومعدلاته، وتؤثر على كل من:

- الحالة الذهنية لمتخذ القرار.
- الشعور العام للقوى المحيطة بمتخذ القرار.
- الأبعاد والاداء التنفيذي للقوى المنفذه.

وفى ظل هذا التصاعد يحدث الغياب المؤثر للفكر المستتير، ويصبح الفرد خاضع بشده للتوتر، وتصبح عملية الإستجابة للضغط هي الشغل الشاغل له، وهي العنصر الحاكم المنفذ لتوجهات هذه الضغوط.

المرحلة الثالثة-إظهار التوتر:

وهي الدرجة التالية لعملية الامتلاء، وهو إطلاق السلوكيات العامة المظهره للتوتر، سواء اتخذت هذه السلوكيات عناصر أساسية اشعاعية، أو اتخذت اتجاهاً عاماً، وكلما كان التوتر متصاعداً، كلما كانت عملية الاظهار تأخذ اتجاهاً عاماً، وقد تدافعت حركتها الاتجاهيه وفقاً والهدف المطلوب من صناعه التوتر، حيث يتم التعبير عن هذا التوتر في شكل مظاهر متنوعة، وباعتباره حادثاً يحتاج إلى التعبير عنه، ومعايشته بشكل كبير، ويأخذ في عملية الاظهار لهذا التوتر مظاهر متعددة جليه توضح مقدار المعاناه من هذا التوتر، وتوضح مقدار الخضوع والانصياع له، والتوافق معه، خاصة وان التوتر في هذه المرحلة، يكون شعور عام متربع امضى مداه، وانتقل من مراحل الضغط التوتري المتزايد، إلى مرحلة التعبير عن تواجده، في شكل اضطراب في نمط التفكير، وفي توازنات السلوك الذي يقوم به وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:



وبذلك فإن الضغط التي يسببها تصاعد عمليات التوتر، كثيراً ما تؤدي إلى سلوكيات مغبره عن الوقوع في دائرتها ويتم اظهار السلوك العام الناجم عن

التوتر من خلال ملاحظة ما يقوم به أفراد من الكيان الإداري، حيث يؤخذ
عده سلوكيات مظهرية عامة مثل:

- اضطراب وعدم تركيز وتخطيط.
- عدم توازن وانفعالات حادة.
- سلوك اتجاهي أملائي دون تفكير.

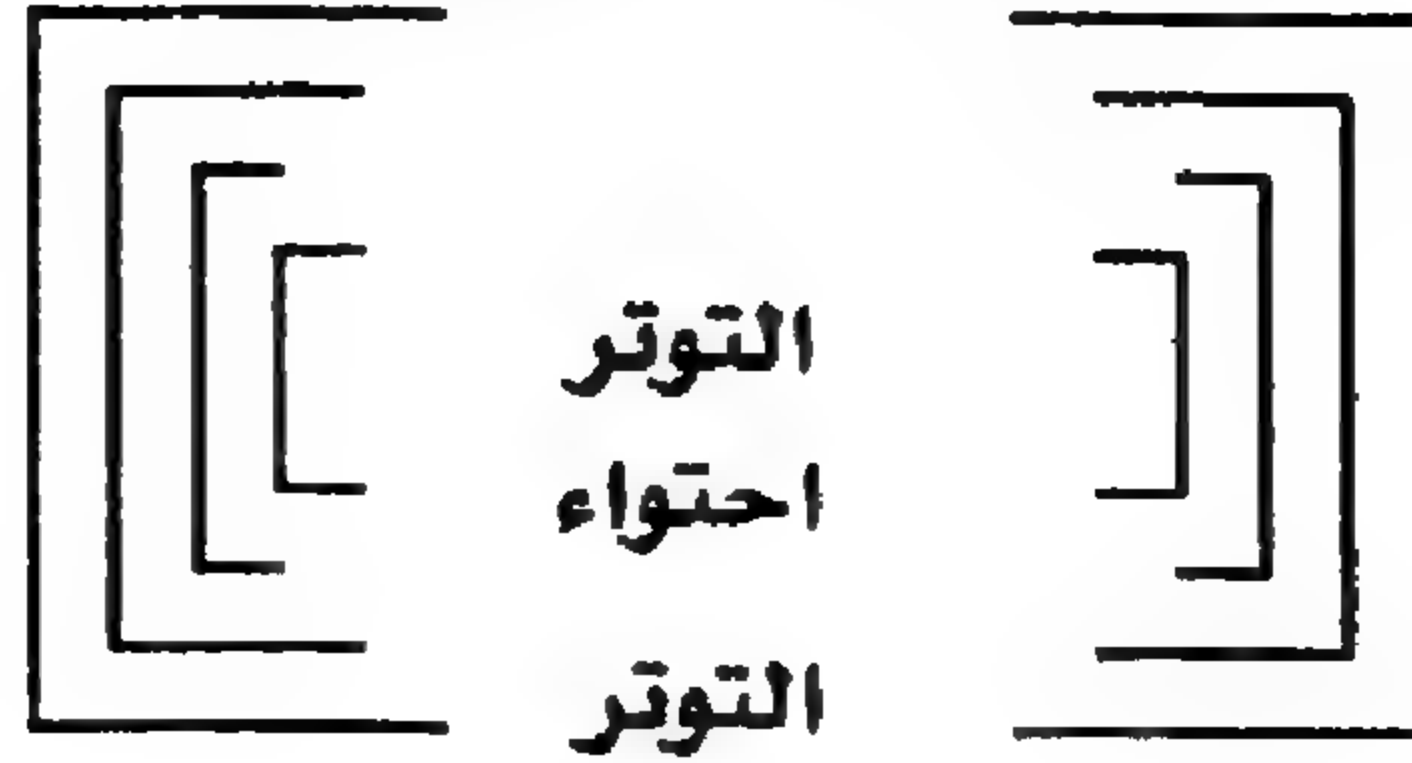
المرحلة الرابعة- محاولة إحتواء التوتر:

حيث يكون التوتر قد أنتج تأثيرات متباينه، وولد آثار متفاوتة، واصبح
الأمر معها يحتاج إلى التدخل الفوري العاجل للتعامل معها، سواء كان هذا
التعامل يتم بأساليب التفاعل الايجابي الواع والمدرک، أو كان بأساليب التعامل
التدافعي المنتج، وهي بدء التعامل الحقيقي مع الضغوط التي انشأها وأحدثها
التوتر، خاصة ما يتصل بعمليات:

- احتواء.
- استيعاب.
- التكيف

مع التوتر القائم، وهو ما يعنى ان الضغط الذي تم توليده يكون من
البساطه بحيث يتم استيعابه، سواء بالامتصاص، أو بالتكيف المحدود معه،
خاصة ان متطلبات التعامل مع هذا الضغط تكون من الامكانيات والموارد
المتوافره لدى الكيان الإداري الذي حدث فيه التوتر، وعلى النحو الذي يظهره
لنا الشكل التالي:

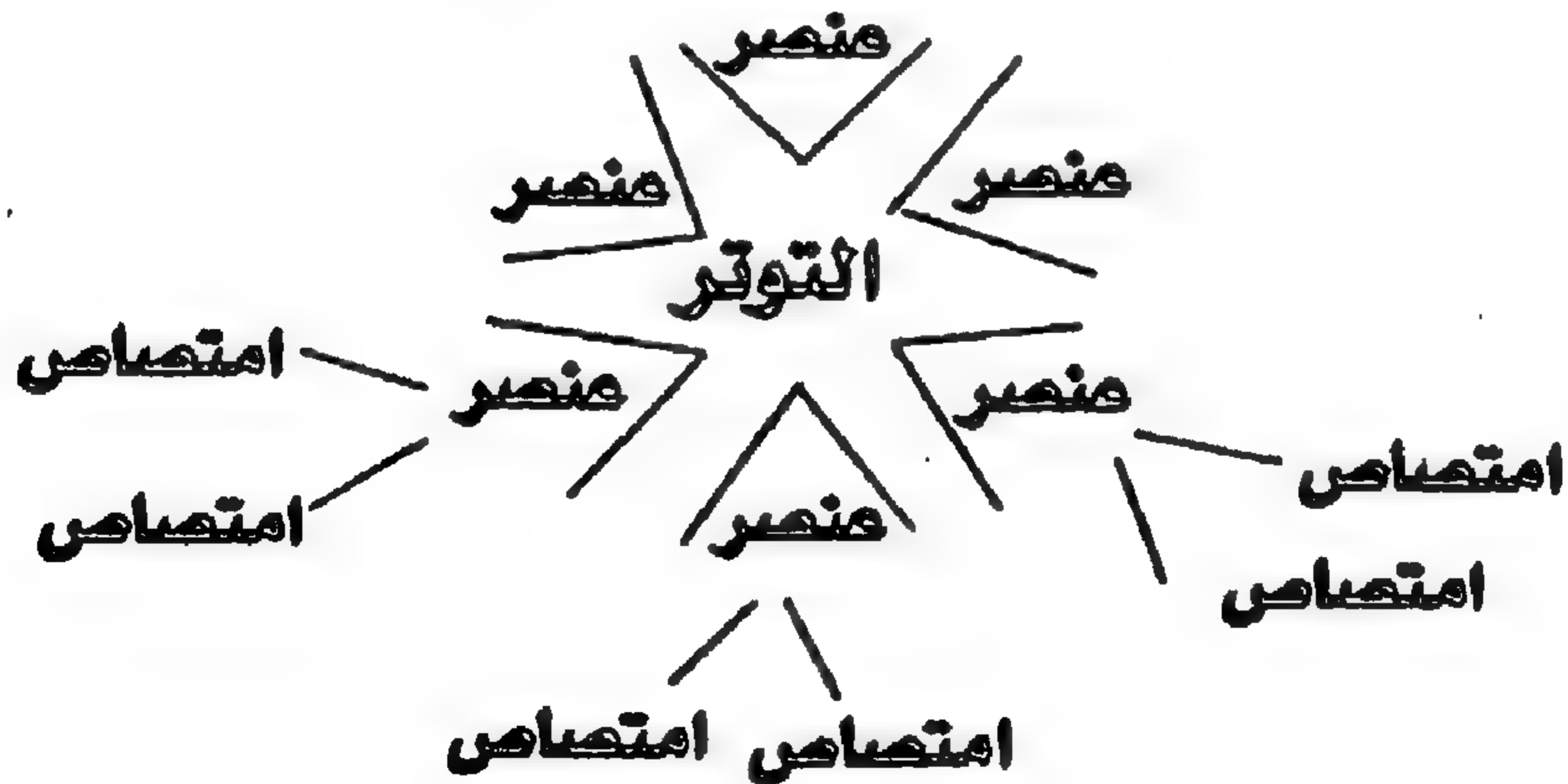
شكل عمليات احتواء التوتر



خاصة فيما يتصل بعملياته العلاج الشامل والكامل له، وبصفه خاصة معرفه أي التأثيرات السلبيه أو الايجابيه لهذا التوتر الذي يحدث ويتم في جانبه السلوكي العام للفرد متخذ القرار ووضع هذا التوتر في الحجم والنطاق المحتمل له.

كما إنه من خلال عمليات الاستيعاب الذكي يتم امتصاص الضغوط التوترية من خلال تجزئته عناصرها إلى اجزاء، واستيعاب كل جزء وفقاً والضغط التي يولدها من جانب، أو وفقاً ومقدار الخطر الذي يمثله كل منها، كما يوضحه لنا الشكل التالي:

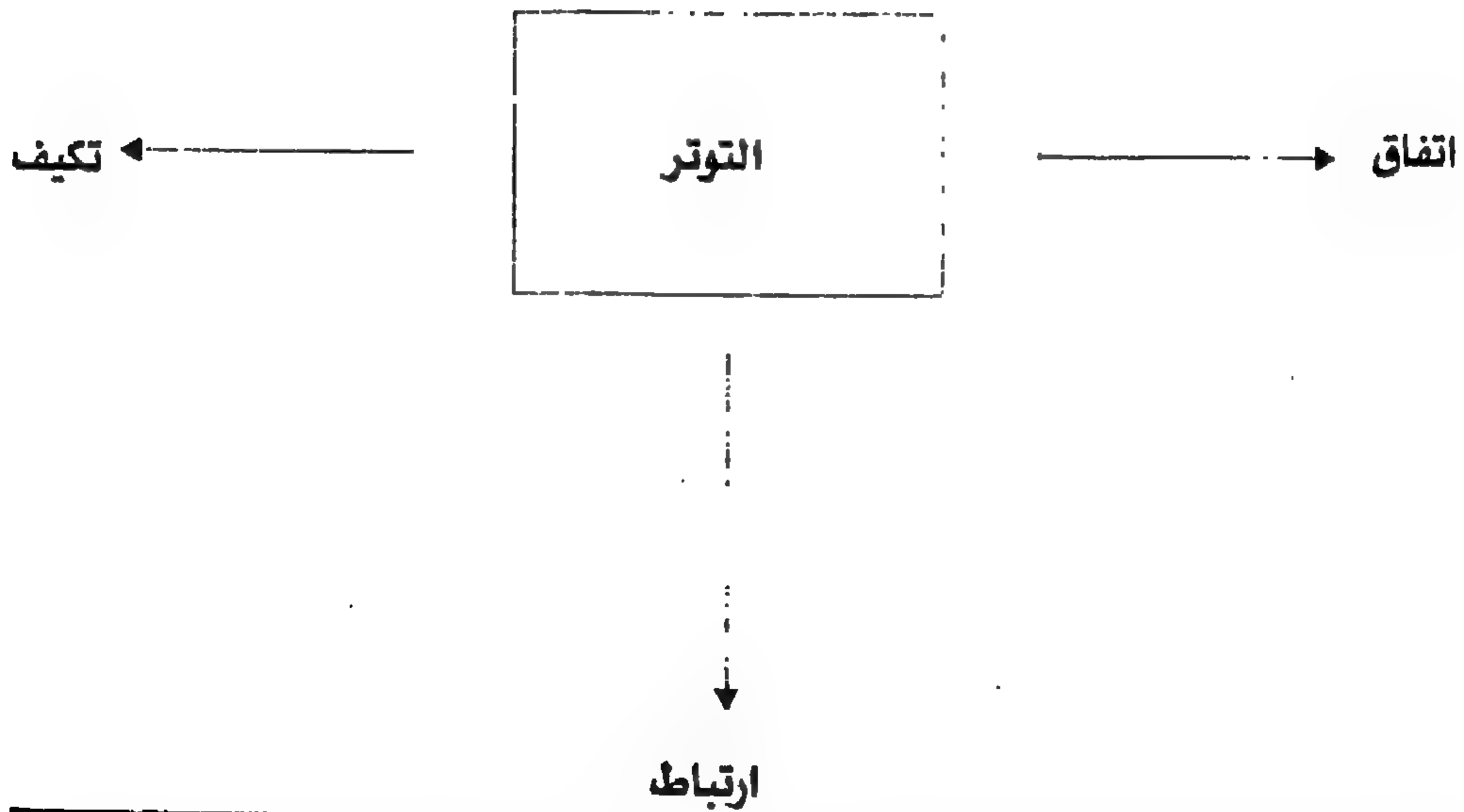
شكل عمليات امتصاص عناصر التوتر



وفى هذا الاطار يتم امتصاص عناصر التوتر، وازالة هذه الضغوط المتصاعدة اما اذا نظر للتكيف فسوف نجد ان قدرة الكيان الإداري على تهيئة ذاته مع المتغيرات والمستجدات التي تتدفق مع عناصر التوتر هي التي تجعله يستمر، خاصة ان التكيف سوف يصبح الرد والسلوك العملى للتعامل مع هذا التوتر، والذي يتضح لنا من الشكل التالي:

شكل لأشكال التعامل مع التوتر

تجاوب



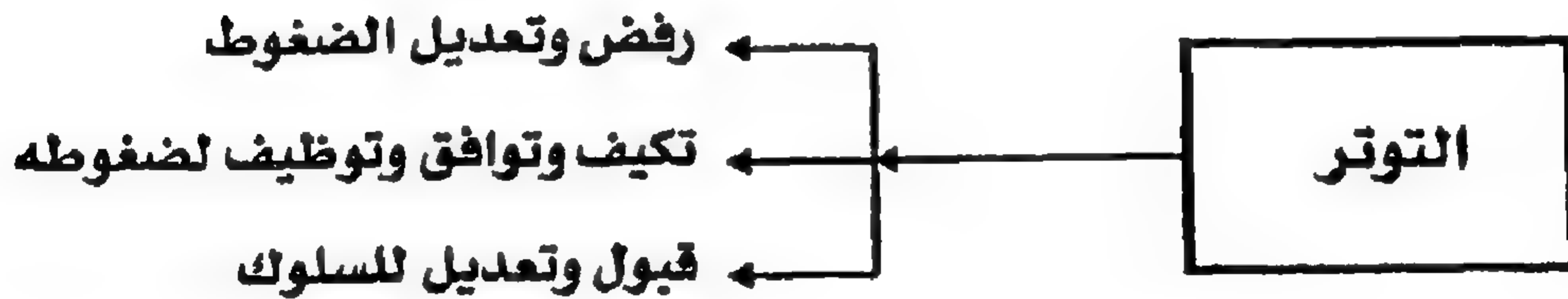
وبذلك تتم عملية التكيف والارتباط والاتفاق والتجاوب العام مع التوتر.

المرحلة الخامسة- علاج التوتر والتماشى معه:

وهي المرحلة الاخيره التي يكون معها الضغط التوتري قد بلغ اقصى مداه، وافرد ضغطاً مصاحباً بالسلوك العمدى الذي دفع اليه، وهو ما يحتاج إلى فهم استيعابى لهذا التوتر الحادث، خاصة وان القوى المتدافعه لأحداث هذا التوتر تشمل على ما يلى:

- الضغوط الحادثه مع التوتر.
 - المناخ المصاحب لحدوث التوتر.
 - قوى الدفع الذاتى سواء لمواجهة التوتر أو لاحدائه.
- حيث تأتى ردود الافعال متساوية مع الافعال ومتسقة مع كل منها، وهو ما يحدث عندما يتكرر هذا السلوك والذي عادة ما يتم اتخاذه لاي شكل من الاشكال التالية:

شكل طرق التعامل مع التوتر



ومن هنا فإن علاج التوتر يأتى في هذه المرحلة الاخيره، حيث يكون العلاج شكل من اشكال التعامل مع التوتر، أو أحد اساليب الإستجابة للضغوط التوتريه، وهو علاج قائم على:

- رفض التوتر ومحاولة تعديل ضغوطه .
- التكيف مع التوتر مع توظيفه واستخدامه.
- قبول التوتر مع تعديل المتلقى له لسلوكه.

وبالتالى فإن علاج التوتر باى من المواقف الثلاثة السابقة، يكون هو الاقتراب الحقيقى من التعامل مع التوتر، خاصة وان هذه المواقف تعبر بصدق عن علاقه معه، سواء كان التفاعل الحادث مع التوتر تفاهماً لأسبابه وبواعثه، أو كان تعاملاً حقيقياً مع هذه الاسباب.

حيث يكون التماشى مع التوتر أحد اساليب هذا العلاج، وبصفه خاصة وضع السياسات التي تعمل على اخضاع التوتر والتأثير عليه ايجابياً، وادخاله إلى حظيره السلوك التحوطى معه، ومن ثم التأثير عليه، واعاده هيكلته بالشكل الذي يجعل من ضغوط التوتر، عملية تدافعيه لضبط الاسباب، وتحقيق تفاعلات النتائج.

إن هذه المراحل الخمسة التي سبق لنا العرض لأهم جوانبها تحتاج إلى تفصيل اكبر، خاصة وان كل مرحله منها وان كنا نعرض لها بإيجاز، هي مراحل مؤكده لصنع التوتر، وهي عملية تحتاج إلى تعامل ذكى مع ابعادها وجوانبها، خاصة ما يتصل منها بالاوضاع العامة التوازنيه للسلوك.

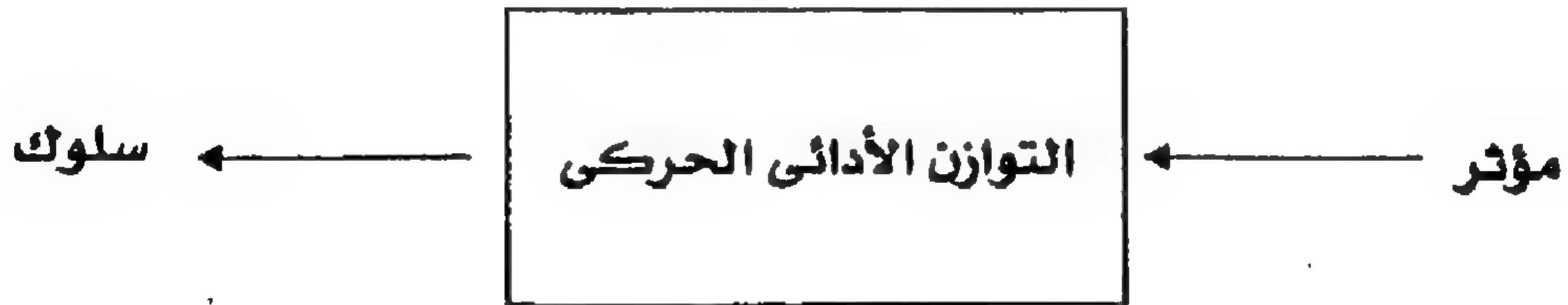
ثالثاً- توازنات الحركة والاتجاه:

لا يجب باى حال من الاحوال ان نفعل ان التوتر حتى يأتى تأثيره لابد ان يؤثر اولاً واخيراً على التوازن الادائى الحركى للكيان الادارى، فالتوازن هو الصفه العامة الغالبه على سلوك الإنسان، وإن هذا السلوك الذي يتم ويحدث هو نتاج عام لظاهرة التوتر إلى يعيشها ويحيها الفرد، خاصة ان كثيراً ما يسلك هذا الفرد سلوكاً غريباً عنه، يكون ناجم عن ضغوط التوتر التي يعانى منها، وهو ما يرتبط بالتعامل معه في الاطار المتكامل لتوازنات السلوك الاتجاهيه العامة.

ان هناك فهماً كبيراً للعمل والسلوك التوازني الانساني، والذي يحتاج الأمر معه إلى التعايش مع الضغوط التوترية، باعتبارها واقعاً حياً ملازم للحياه، ومن ثم فإن ملازمه التوتر الحادث للحياه تفرض التعايش معه، سواء كان تعايشاً ايجابياً في منطلقاته العامه، أو كان تعايشاً سلبياً في استهدافاته الخاصه، وهو بذلك سعياً إلى توازنات السلوك التي يعيش عليها الفرد في المجتمع.

ان هناك وعياً وفهماً بدأ يزداد تدريجياً للاحاطه بكيفية حدوث التوتر، خاصة وان مراحل هذا الحدوث متعددة، وجميعها مرتبطة بالتوازنات العامة للكيان الإداري الذي يستهدفه التوتر، ومن ثم فإن أي ظهور لمتغير عام تجريبي يتوافق مع أسباب تصاعد التوتر، سوف يتسع المجال أمام مزيد من الاعراض والظواهر التي تحدث، خاصة ان تأثير الضغوط على التوازن الادائي والسلوكي العام للكيان الإداري أصبح فاعلاً في هذا السلوك وهو ما يظهره الشكل التالي.

شكل تأثير التوتر على التوازن الادائي الحركي



وكلما كان هذا المؤثر فاعلاً كلما كانت التوازنات الادائيه الحركيه محركه للسلوك الذي يتم بشكل كبير، سواء استهدفنا معاملات الحركه، أو حددنا تفاعلاتها الارتباطيه، وهو ما يؤكد ان سلوك الفرد خاضع لمتغيرات توازناته، سواء ارتبط هذا الأمر بالمؤثرات التي تتحرك وتحرك

سلوكياته العامة، أو كانت هذه المتغيرات ادخال عناصر لتحريك هذه التوازنات الاتجاهية العامة.

رابعاً - مدى الفهم العام لحدوث التوتر:

يعد الفهم العام للتوتر المؤشر الدال على قوة وصدق الكيان الإداري أمام التوتر الذي حدث له، حيث تتدافع أسباب كثيرة ومؤثرة على السلوك العام للكيان الإداري، سواء اتخذ هذا السلوك:

- دافع عام للحركة الفاعلة.
- ارتباط خاص بهذه الحركة.
- اجتياح لشعور عام ادعى إلى الفهم.

حيث يشكل الفهم العام للتوتر البدايه الحقيقيه للتفاعل الارتباطي معه، ووضع الخطه العامة لتحريك عناصره الارتباطيه اداءً ووجوباً، وهو ما يتطلب حضوراً كثيفاً للوعي بأهمية وخطوره هذا التوتر، خاصة إن كشف مخططات صنعه، قد يساعد على التقريب من أجل الوصول به إلى بر الأمان، والاستخدام التوازني الحركي للكيان الإداري من أجل الوصول إلى ما قد يستهدفه من متطلبات خاصة إن كثيراً ما يؤدي حدوث التوتر إلى تعديل اولويات هذا الكيان الإداري، وازهار اولويات جديدة، ومن ثم فإن الفهم العميق لابعاد وجوانب التوتر يتطلب القيام بكافة الاعمال التي يتم احداثها بشكل مترابط وجيد للوصول بها إلى حيز التنفيذ والتطبيق.

وبالتالي فإن قبول التوتر أو رفضه، أو اجراء عمليات توافق وتكيف مع ضغوطه أمر يكاد يتوقف على مدى القدرة على الفهم والاستيعاب لكافة العناصر المولده للضغوط.

وهو ما يستدعى قيام الإدارة التنفيذية ومتخذي القرار في الكيان الإداري بتوضيح العديد من الجوانب، سواء للعاملين معهم، أو للقائمين في الكيان الإداري، وتولى شرح الدوافع الحقيقية سواء العلنية أو الخفية لعملية أحداث التوتر، خاصة وأن الأداء المتوازن لعمليات صناعة التوتر قد تحدث أشكال من التغيير الذي يدفع إلى وجود فعل وردود جديدة قد تجد في مصلحتها تصعيد هذا التوتر، وإيجاد الدوافع الارتباطية الخاصة به.

خامساً - المتابعة عن قرب لما يحدث:

حيث يحتاج عمل وصناعة التوتر إلى رقابه ومتابعه أدائيه عن قرب لما يتم ويحدث، حتى يصبح متخذ القرار على معرفة لصيقه وبينه بما يتم داخل الكيان الإداري، خاصة أن كثيراً ما تكون المعالجات التي تتم تأخذ في معطياتها عاملين أساسيين هما:

العامل الأول: المعالجة الذاتية للكيان الإداري والذي يتم تزكية وترقية عناصر قبول التحدي ورفع الاستعداد التام لمواجهة وجعل أعباء وتكاليف هذه المواجهة.

العامل الثاني: تصدير التوتر إلى الخارج وجعل من يعمل ضد مصالح الكيان الإداري يعاني من هذا التوتر ويشكل دائم ومستمر.

وبذلك فإن طبيعة عملية التوتر قد تدفع إلى الدخول في عالمة الخاص، خاصة وأن هذا التوتر يحرك الكثير من العناصر التي تتحرك لتصل إلى تحقيق أهدافها الموضوعه.

وتتم عملية المتابعة بذكاء، سواء كانت متابعة علاجية لتصحيح
الاعطاء اذا كانت متابعة وقائية لتلافى وقوع هذه الاعطاء، والتعامل معها
وفقا ومتطلبات الموقف الذي يتم ويحدث، وهو ما يستدعى اعادة النظر في
عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز لعمليات صنع التوتر



المبحث التاسع

أسباب التوتر

كثيراً ما تكون دراسة أسباب التوتر هي البداية الرئيسية للتعامل مع اوضاعه المتحركة، فالسبب هو الكامن وراء ظاهره حدوث التوتر، وعلى ذلك فإن تحليل ومعرفة الأسباب يؤدي إلى فهم الظاهرة، كما ان تحليل مسببات الأسباب يساعد كثيراً على معرفة كيفية حدوث التوتر، وبالتالي معرفة كيفية استخدام هذه البواعث لتوليد الضغوط الخاصة به، قياساً على فهم العلاقات التبادلية بين النتائج والأسباب الدافعه لها.

فالارتباط الشديد القائم ما بين الأسباب العامة وظهور العوارض الخاصه، وايجاد الدوافع المرحلية للتوتر يشكل حركة هذا التوتر، سواء كانت هذه الأسباب استجلاباً لمنفعه، أو استحضاراً للصياغات العامة للتوتر، أو دفعاً للاذى المتوقع حدوثه، وما بين الحصول على:

• إستجلاب المنفعه التأثيريه.

• دفع الاذى وإبعاده.

تأتى عمليات أحداث التوتر، سواء بين الكيانات الاداريه العملاقه، والتي تعمل مراكزها البحثيه على تحديد هذا الاتجاه، ورسم سيناريوهات واعداد تصورات المتباينه، وإلى استخدام المتغيرات والمستجدات الحياتيه بانواعها واشكالها للنهوض وراء الضغوط التي تشكل التوتر

أو بين الكيانات الاداريه الضعيفه الهشه بعضها البعض نتيجة عوامل زرعت بينها لجعلها ضعيفه هشه، ليست لديها ما يجعلها تنعم بترف الحياة السعيدة بعيدة عن التوتر أو بين كيان قوى طاغ مسيطر وبين كيان ضعيف متطلع لحيازة أسباب القوة، ويرغب في تحدى هذا الكيان الكبير وانزاله عن غروره وتطلعاته

حيث تتعدد وتتوعد الأسباب التي ينشأ عنها التوتر، وتختلف من مدى الإحساس والشعور بها من فرد إلى آخر، بل من وقت إلى آخر لدى ذات الشخص، وهو ما يشكل ويدفع إلى التعامل معها بدرجات مختلفة ومتفاوتة، وفقاً للمنظور العام الاتجاهي للتوتر، فالتوتر هو محصلة للتفاعل القائم بينها، كما أن التوتر في إطار الفهم العام للظاهرة هو نتاج لأسبابه، وهو ما يستدعي تحليل ومعرفة هذه الأسباب، سواء كانت أسباب رئيسية، أو كانت أسباب فرعية للتوتر، حيث لا يوجد سبب واحد يتم من خلاله أحداث التوتر، بل تتعدد وتتوعد الأسباب، وهو ما يحتاج إلى تحديد حتى يسهل المعالجة.

لقد حدث انقلاباً في الفكر السائد عندما تم العرض للتوتر في أبعالياته العامة، وتطرق العرض إلى بعض أنواع خاصة من التوتر، ويصفه خاصة أن أحداث تاريخيه محددة قد اظهرت أن هناك إستجابات لأنواع محددة من التوتر قد حدثت، وأن هذا التوتر بضغطه قد أثر تأثيراً شديداً على حركة وسلوك متخذي القرار في الكيانات الاداريه المختلفه، وأدى هذا التأثير إلى أحداث بالغه الشده والحد، أثرت على حركة واتجاه الكيان الاداري.

أي هذا النوع من التوتر الذي يحدث نتيجة لأسباب ذاتيه، وهي تلك الأسباب التي تنشأ من ذات الشخص، وتتبع من نفسه لأحداث التوتر، خاصة تلك التي تنشأ عن الطموحات العليا له مع قصور واضح في إمكانياته، وبالتالي لا يكون أمامه إلا الوصول إلى القدرات العليا له، وهو ما يؤدي إلى حدوث توتر دائم ومستمر له حتى يحقق طموحاته وأحلامه، فإذا ما زاد هذا التوتر عن حد معين تحول إلى دمار له، وهو ما يتم ملاحظته ومعرفته باستمرار لدى العباقره الفقراء، ولدى الزعماء السياسيين، ولدى الكثير من اصحاب المواهب الخاصه التي تبدع وتتناول في ابداعها الكثير، وأهم أسباب التوتر هي ما يلي:

(١) التوتر الذاتي.

(٢) القلق والخوف والجزع.

- (٣) الطمع والرغبة في الاستحواذ .
- (٤) الآمال والطموحات والأهداف العريضة الواسعة.
- (٥) الأحلام والاهواء والميول.
- (٦) الرغبة في السيطرة على الآخرين.
- (٧) الأحساس الطاغ بالقوه.
- (٨) السعى الحثيث نحو القوه.
- (٩) الرغبة في المعرفة والوصول إليها.
- (١٠) احساس متراكم بالحرمان والاحباط.

وفيما يلي عرض موجز لكل من الأسباب السابقة:

أولاً- التوتر الذاتي:

وهو توتر يحدث من الداخل، أي له عوامله الذاتية وأسبابه التي تتحقق داخل الذات، وهو كثيراً ما لا يخرج عنها، فهو يحرك ودافع لسلوكها وأعمالها التي تتم، ويتم حدوث هذا التوتر تبعاً لعوامل ذاتية، خاصة تلك التي تتبع من الذات، سواء بأحلامها وطموحاتها وآمالها، أو تلك التي تحدث تبعاً لحركة واتجاه كل منها فالتوتر الذاتي توتر له ابعاده وجوانبه الارتكازية التي تحدث وتتم وفقاً لعوامله الذاتية، وهو توتر متنوع ويختلف بدرجات كبيره وفقاً للأفراد الذي يحدث لهم التوتر، سواء في اجمالياته العامه، أو في اتخاذه لضغوط متتاليه على كل منهم، وهو توتر متصاعد ويتصل بالاتي:

- الطموحات الذاتية.
- الامكانيات والموارد الذاتية.
- الوعي الادراكي الشامل للذات.

- التفاعلات الارتباطية العامة للذات.
 - توازنات الفرد والحالة العامة له .
 - مولدات الضغط الذاتي وقدره الأفراد على تحملها.
 - الفروق والخصائص الذاتية للفرد.
- والتوتر الذاتي بذلك توتر له طبيعته الخاصة في دفع العديد من الأفراد إلى النبوغ والعبقريه، كما إنه العامل البالغ الاهميه في تحويل عدد آخر إلى مستشفى الامراض النفسيه بعد ان اصابه التوتر بمرض يحتاج إلى معالجة وبالتالي فإن التوتر الذاتي له علاقات تبادليه تأثيريه ما بين:
- الذات بقدراتها وامكاناتها.
 - الطموح الشديد الذي تطمع للوصول اليه.
- وكلما كان الفرد قادرا على تحويل الطموح الذاتي إلى افعال ايجابية حقيقية، كلما كان ذلك فعالاً ومحققاً لاهدافه، خاصة أن هناك درجات ذاتية من الوعي والفهم المحقق لاهدافه، والذي يحدد معه تبعات تحقيق هذه الأهداف.
- فالتوتر الذاتي توتر يمتاز بأنه متحرك مع أسبابه وعناصره، حيث يدفع بها إلى درجات عالية، ويهبط بها أيضا لذات الدرجات، وفقا لشدة الأسباب التي تتم وتحدث، وبالتالي فإن معالجة الأسباب الذاتية للتوتر يساهم بفاعلية كاملة في هذه المعالجة.
- وهو ما يجعلنا نفرّد هذا التصنيف للتوتر الذاتي، سواء بدوافعه أو باتجاهاته الذاتية.

ثانياً - القلق والخوف والجزع:

على الرغم من أن الخوف والجزع غريزة طبيعية، خاصة عندما يكون الفرد مستحوراً أو مالكاً من الأصول الغالية التي يخشى معرفتها لخطر تهديد فقدها، أو تهديد قيمتها، أو أن ينتابها العديد من الاخطار التي تتعرض لها الأصول الغالية، وهو توتر بالغ الأهمية، سواء الذي يحدث نتيجة الخوف من فقد شيء محدد بذاته أو نتيجة الخوف من حدوث خطر محدد بذاته، أو الجزع والهلع والخوف من هذا الحدث غير المتوقع لشيء غير محدد المعالم، أو ما يمكن أن يحدث من أخطار يصعب التغلب عليها، والوقوف على ما قد تسببه من متاعب ومشاكل متعددة.

والخوف بذلك انواعاً متعددة، منها الخوف على فقد الحياة، وهو خوف يتناول كافة مسببات الخطر، ويتناول مدى فداحته وجسامته، وهو بذلك يحدد معاملات الاخطار التي يتعرض لها الفرد، وتصيب به الكيانات الادارية وهو خوف معلوم، ومحدد الجوانب والابعاد، وهو يختلف عن الخوف من المجهول.

فالخوف من المجهول، وحجم الخطر المتولد عنه، قد يثير لدى الفرد العديد من التوترات المتصاعدة، والتي يشكل كل منها اتجاهاً حاكماً للعمل الذي يتم تنفيذه، سواء في تصاعده العام، أو في تناول أجزاءه وإبعاده الاتجاهية العامة والخاصة على حد سواء، وهو شعور يقلب على الفرد ذاته، يحكم تصرفاته ويضيف إلى تواجده الكثير من العناصر المسببة للقلق، خاصة وأن هذا التوتر قد يصاحبه شعور غامض بالخوف من لشيء، ومن أي شيء، ويتحول إلى حالة مرضية مع تصاعد احتمالاته، خاصة في ضوء:

- تجارب الماضي مع الفرد ذاته .
- الاوضاع التي يمر بها الفرد ذاته .

- الطموحات والأمال التي يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها.
- عمليات الانسجام والتوافق مع متطلبات تحقيق الطموح.
- الارتباطات الادائية العامة المتحققة في كل منها.

وبالتالي فإن الخوف والهلع والجزع في تصاعده يعبر عن حدوث هذا التوتر المتصاعد، وهو توتر شديد الخطوره، خاصة عند تصاعده واتجاهه إلى تغذيه ذاته، واحداث أسبابه المتنوعه، والتي تحرك النوازع نحو تصعيد حاله الخوف والهلع والجزع، ويتحول هذا التوتر إلى عنصر مدمر مع الوقت، خاصة مع وجود عوامل أخرى مساعده على هذا التوتر الخطير.

فالأسباب والنتائج يتحول كل منها إلى الآخر، حيث تتحول النتيجة إلى اسباب، وهو ما يجب التنبيه اليه، خاصة ان إمتلاك الرغبة في مواجهه حاله الخوف والهلع تكون ذاتيه، وفي الوقت نفسه ادائيه دافعه لتوازنات الحياه.

حيث يؤدي الخوف إلى التردد، وهو ما يجعل من الوقت عنصر حاكم لأي عمل، وهو ما يساعد على ظهور التوتر، كما إنه يدفع إلى حدوث حالة مرضية مؤثرة لدى الفرد ومن ثم فإن حالة عدم القيام بالفعل، أو الامتناع عن الفعل، وإعادته الترتيب فيه هي التعبير التام عن التوتر الذي حدث وتم.

بل كثيراً ما تحدث أخطار متسعة لم تكن لتتم دون حدوث هذا الخوف والقلق الذي ينتاب الفرد، ويحول دون قيامه بالعمل المطلوب والواجب القيام به وتختلف شدة الخوف مع اختلاف درجات الخطر الذي يهدد الكيان الإداري، ومع مقدار ما يصل إليه من تحريك عوامل ذاتية للتعامل الحذر معه، سواء كانت هذه العوامل محركة لنوازع طبيعية، أو كانت واقعه لادخال نزعات خارجية، وهي بذلك تترجم هذا الشعور بالخوف إلى ضغوط تولد التوتر، كما

أنها تحرك سواكن داخلية تدفع الياته إلى الظهور والتحرك عبر مسارات محددة.

ثالثاً- الطمع والرغبة في الاستحواذ:

وهي سبب رئيسي في قيام التوتر، وفي تمكنه من الافراد، ومن الشعوب، ومن الدول، خاصة ما يتصل بقضايا الاستيلاء على ما لدى الآخرين من عناصر الثروة الضخمة، وهي عملية تنشأ من ظهور ندوة ضخمة لدى أفراد محدودين لا يملكون القدرة على الدفاع عنها، أو الحفاظ عليها، أو تأمين علاقات ودية مع القوى المعادية المتربصة بهم خاصة ما يتصل بالاصول العاليه القيمة المالية الموجوده لدى الآخرين، ايا كان هؤلاء، سواء من شعوب، أو دول، أو حتى أفراد ومحاولة الاستيلاء عليها، وإيجاد كافة الدعاوى التي ينزرع بها الباطل ليدحض الحق، وحيث يعمل العديد من الأفراد على التعامل مع العديد من القوى الضعيفه للاستيلاء وللاستحواذ على ما لديها من عناصر الثروه، والتحكم في ما لديها من موارد عامة وهي عملية اتجاهيه، تنطلق من قواعد متربصة ومتحفزة للقيام بالاعمال المطلوبة، سواء كانت هذه العمليات تأخذ اشكال :

- الغزو والاجتياح بالجيوش.
- الاحتلال والمكون لفترة من الزمن.
- الاستيلاء على الموارد والثروات.
- الاعتداء وازهاق الارواح.
- تحويل السلطة إلى سلطة خاضعة.

وينشأ بذلك التوتر الذي تحدث ويتم، وهو من المنطلق الاساسى للتعامل مع الواقع الفعلى للنشاط الحاكم لها، خاصة وأن عملية الاستحواذ هي التي

تحرك السواكن الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة أن تكون الرغبة في الاستحواذ على شيء معين، والسيطرة عليه، والتحكم فيه هي الطابع العام المسيطر على هذا الكيان الإداري، وبالتالي يقوم التوتر على فكره الاستيلاء على ما ليس له، أو بشكل غير قانوني على هذا الشيء، ومحاولة اضماء شيء من الشرعيه على هذا الاستيلاء ويتم صناعه التوتر باستخدام العديد من الأدوات والأساليب التي تتوافق مع المعلن من الاتجاهات السائدة، خاصة في المناخ العام المحيط بعملية الاستيلاء والاستحواذ على مصادر الثروة ويمكن هذا الطمع والجشع من تطبيق وسياده لمبدأ:

القوة

أي تلك القوة الغاشمة، ذات النفوذ الطاغ، الذي لا يستطيع أي فرد أن يتعامل إلا بالخنوع لها، وهي قوة لا يستهان بها، وبالتالي لا يتم عدائها، بل الاستجابة الكاملة، أو شبه الكاملة لرغباتها المختلفة والانطباع التام لكافة الطلبات التي تطلب منها، خاصة ان هذه القوة عندما تتحرك تتجاوز كافة الحسابات، وهي في صراعها الذي تقوم به، تختار دائماً أعدائها، وتمارس لذه سلب ثرواتهم والاستفادة الكاملة مما لديها من هذه القوة، سواء العسكرية، أو السياسي، أو الاقتصادي وهو ما يظهر من خلال عمليات:

- القرصنة الدولية.
- السرقات الدولية.
- الاحتلال الدولي.
- الاستيلاء على الموارد.
- التحكم في استخراج وإنتاج وتسويق الموارد.

وإن للقوة البالغه قدره على فرض شريعتها، وأن من يملك القوة يحكم ويتحكم فيمن لا يملك هذه القوة، وإن شرعيه المملكه هي الاغتصاب والاستيلاء وفرض ما يعن له، وعلى الجميع ان يذعن لطلباته ويوافق عليها، وان يعلن مباركته لخطواتها.

إن هناك مساحات كبيره فاصلة وقائمة ما بين شرعية القوة، وما بين شرعية العدالة، وهو ما يعيد صياغه الاشياء لصالح التوتر، فالعدالة اذا لم يكن هناك طغيان للقوة، أو عندما لا يكون هناك قوة مناوئه أو معاديه تجد مكاناً، وتفرض ذاتها إما عندما لا يكون هناك مكان للعدالة، فانه يحدث التوتر، وبصفة اساسية فإن التوتر القائم على فرض ما تمليه القوة، هو توتر مؤقت مرهون بهذه القوة، ومرهون باستمرار أسبابها، وعندما تزول هذه القوة، أو يتواجد من يعادلها، فإن هذا النوع من التوتر يختفى ويتلاشى ليحل محله توتر آخر من نوع جديد وهو ما يشهده العالم اليوم من سيطرة كاملة لدولة عظمى قطبية أي توتر القطب الواحد وبالتالي يحدث التوتر الذي يزداد عندما لا يجد الضعيف مكاناً له، أو عندما لا يأمن على ما لديه من عناصر الثروة التي يحوزها، خاصة أمام اطماع شديدة لقوة طاغية تضع مقاييس العدالة وتفرض ذاتها، وتتدخل في كل شيء، ولا يحد اطماعها شيء، بل تتجاوز افعالها طموحاتها، وتختار الانظمة المواليه لها، وتضع لها الخطط التي يسيرون عليها، ولا تقبل ان يقف شيء ضعيف امامها.

رابعاً- الآمال والطموحات والاهداف العريضة الواسعة:

في سعى الدول والشعوب والافراد إلى مواصلة الحياه، تقوم بترجمه امالها وطموحاتها واهدافها إلى برامج عمل تنفيذيه، وهي في هذا السعي تفترض تعاملأ ارتباطياً فعالاً مع الامكانيات والموارد المتاحة لها، لكنها ليست الوحيدة في الحياه، فهناك الاعداء الذين يحسبون خطواتها، ويعدون عليها الأنفاس

التي تحرك في صدورها، وهو ما يدفع بعوامل ضاغطة يتولد التوتر منها، وبها، وفيها.

حيث كثيراً ما تكون الآمال والطموحات والأهداف العريضة الواسعة سبباً في التوتر، خاصة أن هذه الأسباب تكون مرتبطة ببرامج لتنفيذها والقيام بها، وإن عمليات هذا التنفيذ كثيراً ما تصطدم بقيود، وهي قيود موضوعة من جانب قوى ترفض تحقيق هذه الآمال والطموحات والأهداف، ومن هنا يحدث التوتر، خاصة أن عمليات الارتباط القوى القائم، هي عمليات حركية بطبيعتها، تأخذ في معطياتها العوامل الظرفية الخاصة بكل منها، أي ما لدى كل طرف من أطراف التوتر، والأحوال العامة الخاصة بكل منهم، وما يقومون به، وما يتم في أجمالياته العامة.

خاصة أن الآمال والطموحات والأهداف العليا كثيراً ما تتجدد، وهي وإن كانت مشروعاً، إلا أنها في الوقت ذاته تفرض نفسها بمعطيات كثيرة، بعضها داخلي ذاتي بحكم النشأة والتكوين، والآخر خارجي بطبيعته التي تؤثر في تطوره وفي أدائه.

وكما كانت الآمال والطموحات والأهداف مبرمجة، كلما كان الأداء العالي للكيان الإداري محققاً لفاعلية التنفيذ، إلا أن الاصطدام بالآخر يجعل التوتر أمراً محققاً، وهو ما يحتاج إلى وعي إدراكي بأهميته تجنب هذا الاصطدام، وتخفيف حدة الضغوط التوترية التي تحدث، وهو أمر يحتاج إلى فهم عميق لكافة الأبعاد والجوانب المتصلة بالآمال والطموحات والأهداف العريضة، حتى يأتي تحقيقها بأفضل النتائج دون أن يسبب توتراً خطيراً، أو يؤدي إلى حدوث هذا الاضطراب، وسواء كانت هذه الآمال جماعية، أو كانت فردية.

خامساً - الاحلام والاهواء والميول الجامحة والجائحه:

وهو ما يتصل باحلام صعبه التحقيق، وبأهواء تبدو مستحيله، وبميول جامحه وجائحه، وهي جميعها تفتت الكيان الإداري الذي أصيب بها، وهي تشكل الجانب الشاق الذي يحتاج إلى فهم ووعي ادراكي شامل، فهي سبب رئيسي وحقيقي في حدوث التوتر، وهي عملية محاطه بكافة الابعاد التي تؤدي إلى حدوث الضغوط، والتي تأخذ جانبيين اساسيين هما:

الجانب الأول: مدى صعوبة تحقيق الاحلام .

الجانب الثاني: مدى توافر امكانيات تحقيق هذه الاحلام .

ومن خلال هذين الجانبين يتحقق ضغط متوالى على الكيان الاداري، وهو ما يتصل بالابعاد التصادميه ما بين شرعيه واجبه، وما بين عمليات تنفيذيه تحتاج إلى تفاهم ووعي حتى تتحقق هذه الشرعيه، وحتى تنفذ بقدر كاف من الاعمال التي تحتاج إلى وضعها في صوره أهداف عامه مبرمجه، أو الوصول بها إلى حيز الأمال والطموحات القابله للتنفيذ.

سادساً - الرغبة في السيطرة على الآخرين:

من مقتضيات الحياه إمتلاك القدره على السيطرة على الآخرين وقيادتهم وتوجيههم، وهي قدرات تستمد شرعيته ومن ثم فاعليتها من خلال تلك القدره، سواء كانت قدره: قانونيه، أو تشريعيه، أو كانت قدرات إداريه، أو قدرات اقتصاديه، أو كانت مكانه تاريخيه، وارتباطات ذلك بالعادات والتقاليد، وبالاعراف الحاكمه والمتحكمه، كما انها مرتبطه بالقوة الجسمانيه والقوة العسكريه أيضاً.

وهو ما يحدث لدى كافة الكيانات الإداريه، سواء كانت دول، أو شعوب أو افراد، خاصة عندما يمتلك أيًا منا المقومات الأساسية للقياده

والزعامة، ويقوم بالأدوار التي تؤهله على ذلك، وتساعد الظروف والاحداث على احتلال هذه المكانة والقيام بمتطلباتها.

حيث تنشأ هذه الرغبة مع تنامي دور الزعامة والقيادته لدى هذا الفرد، وتزداد بدرجات متفاوتة، وهي ضغوط توتر حادث عن تنامي الشعور بالقوة والقدرة، وعن ازدياد الرغبة في تحدى الأوضاع القائمة، والتوجه إلى قيادته هؤلاء الآخرين، والذين لا يملكون إلا الانصياع والخضوع في الوقت الراهن لهذه الرغبة المسيطره، والتي يتم التعامل معها في إطار عناصر الجذب التي تتم تداولها بطلاقتها في هذا الإطار.

كما يحدث ان تتحرك هذه القوة مع ارتفاع درجات الذكاء، وهو أمر طبيعي تحتاج ممارساته إلى فهم العلاقة ما بين:

• الذكاء.

• المكر.

• الدهاء.

هي عوامل تدفع إلى التجريب، وإلى معالجة مؤثرات الأشياء بتصاعدها العام فالارتباط القوي ما بين تلافية السبب والضعف والتوتر تدفع كل منهم إلى القيام بالأدوار المتصاعده المؤهله له لتحقيق النتائج المطلوبه، وهو ما يرتبط أساساً بعنصر رئيسية هي:

• مدى الرغبة الشديده في السيطرة على الآخرين.

• مدى قدره على تحقيق هذه السيطرة.

• مدى استعداد الآخرين لان يتقادوا أو يسيطروا عليهم.

• مدى تقارب المصالح والمنافع المتحققه من هذه السيطرة.

• حجم الخسائر أو التكاليف المطلوب تحقيقها للوصول إلى ذلك.

وهذه العناصر تتداخل، وتتشابك، وتجمع بين كل منها في تناغم لتحقيق التفاعل الايجابي المؤثر على توليد ضغوط التوتر.

سابعاً - الإحساس الطاغ بالقوة:

عندما يملك طرف من الأطراف "قوة"، ويزداد إحساسه المتعاضم بها، ويرغب في تجربتها واستخدامها يتصاعد التوتر، وهو ما يحدث كثيراً في الحياة العملية عندما يشعر طرف من الأطراف بمدى ما لديه من "قوة" وبقدرة هذه "القوة"، سواء على حمايه نفسه، أو في الحاقه الاذى بالآخرين، ومدى امكانياتها في تحقيق احلامه وأهدافه المتعدده، حيث يتصاعد الإحساس العام بقوة العلم وتأثيراته العامة الكلية عند اكتشاف "قوة"، وهي قوة تتصف بكونها فعاله إلى اقصى مدى، وادت فاعليتها غير المحدودة فاعلية قياسية، ومن ثم فانها تتصف بكونها سرية، وانها سابقة لغيرها الذين أيضا يبحثون عنها، حيث يتم اكتشاف "القوة"، والتي عادة شديدة الدمار، وتزايد الإحساس الطاغ بها، وهو احساس متزايد ومتعاضم يدفع إلى تجربة استخدام هذه القوة، وإلى التهديد بهذا الاستخدام، والتلويح به بشكل يدفع ويؤدي إلى التوتر، وبصفه خاصة عندما تكون هذه القوة لم يتم تجربتها بعد أو تم تجربتها على نطاق محدود، ومن ثم فإن النتائج الخاصه بهذا الإحساس المتعاضم بأهمية هذه القوة، وبخطوره استخدامها، يعطى للتوتر معنى ومضمون فعال، سواء في إملاء الشروط، أو في فرض النفوذ، أو في التعامل على المستوى العام الكلى، حيث يأتى الإحساس بالقوة من خلال:

- امتلاك القوة.
- تجربة القوة.
- معرفة القدرة على الفعل باستخدام هذه القوة.

وكلما كانت هذه القوة طاغية وشديدة التأثير، كلما كانت هذه القوة مولده لضغوط هائلة، وهي تؤثر على توليد التوتر الدولي باشكاله وأنواعه المختلفة.

وتعمل حيازه القوة على منع الآخرين من الوصول اليها، والحيلولة دون توصلهم إلى أسرارها، في محاولة للإبقاء على الأسرار الخاصة بها، وهو ما يولد التوتر، وبالتالي فإن التوتر الناشئ عن القوة له مصدرين هما:

المصدر الأول: مصدر عام طاغ من حيازه القوة.

المصدر الثاني: مصدر خاص ناجم عن الحرمان من حيازه هذه القوة.

ويعمل كلا المصدرين على توليد الضغوط المتصاعدة المولدة للتوتر، وعلى إيجاد الجو العام للضغوط التي تحقق أبعاده وجوانبه الارتكازية.

وتعد إعتبارات الهيمنة والسيطرة على الآخرين واحده من أهم مجالات استخدام هذا السبب، خاصة وان إمتلاك القدره على التهديد والوعيد، وفرض الرأي، وإملاء الاراده عادة ما تكون هذه القوة مستخدمه لها، وأمر مساعد على نشوء هذا التوتر الحاد في العلاقات الدولية، وبصفة خاصة عندما تكون هناك قوى مترصة ببعضها البعض، ولايأمن ايا منها من مكر الآخر، وما يقوم به من اعمال وما يدير من خطط، وما يرسمه من مؤامرات.

ثامناً - السعي الحثيث نحو القوة:

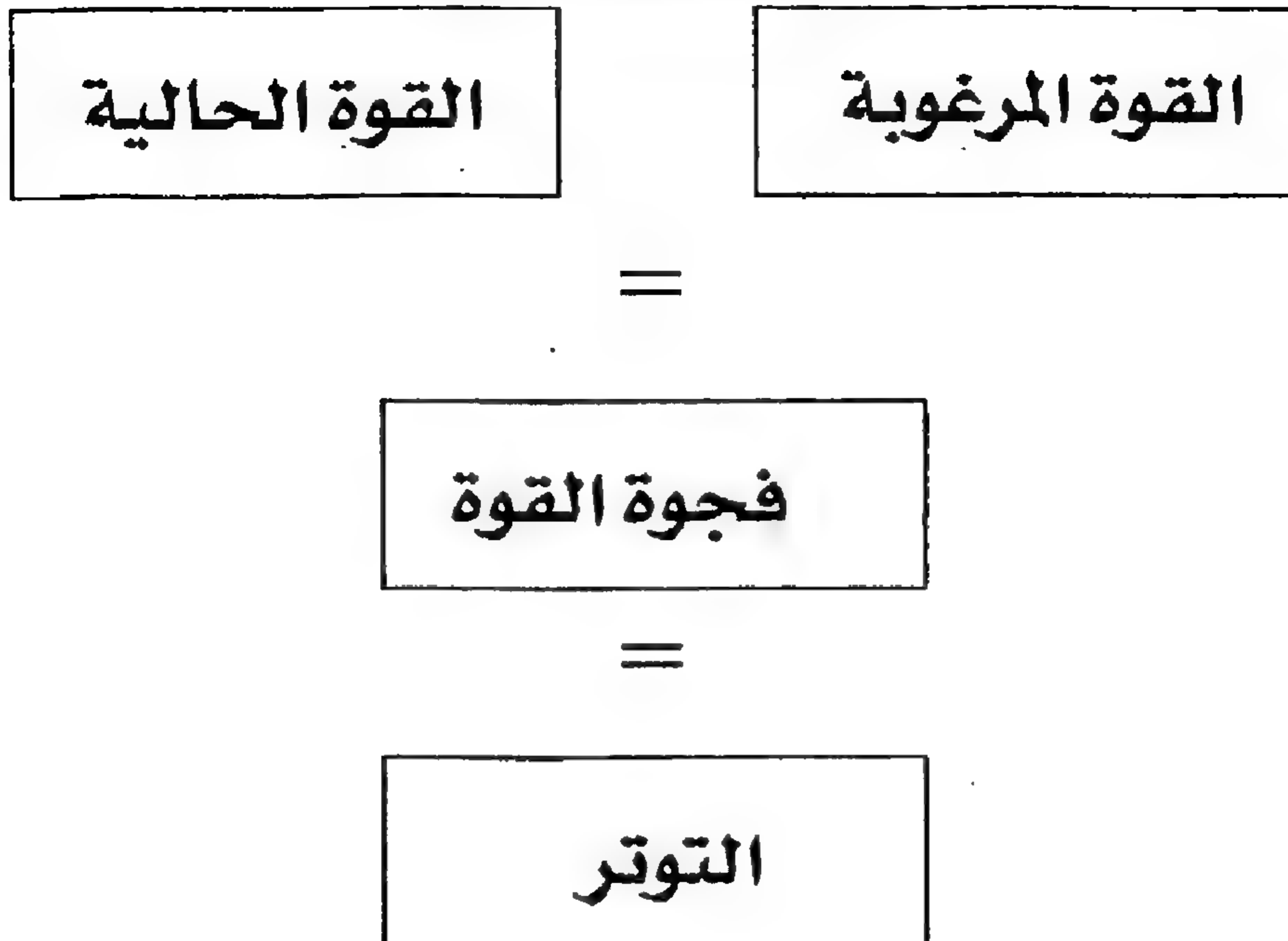
حيث تحتاج عملية التعايش في عالمنا المعاصر إلى توافر ارادة قوية وسعي دائم نحو الحصول على القوة التي تمكن من إتخاذ القرار السليم الصائب، والتي تجبر الآخرين على الرضوخ لمطالبنا، أو على الأقل عدم التدخل في أعمالنا التي تتم، فضلا عن توفير الحماية والوقاية من أي عمل يفكر به الآخرين، وبصفه خاصة من جانب الكيانات الضعيفه من أجل حمايه ذاتها من

اعتداء الاقوياء عليها ، خاصة وان هذا السعى يتناول جوانب عديدة من الاعمال التي تتم وتحدث في هذا النطاق، سواء الحصول على متطلبات العمل بطريق مشروع وهو البحث العلمى، أو الحصول عليه بطرق غير مشروعه، وهو الجاسوسيه التي تخترق انظمه الحماية والامن، والوصول منها إلى الاسرار الخاصة بهذه القوة.

وفى إطار الصراع القائم ما بين محاولة الحصول على القوة، وما بين معارضته هذا الحق ينشأ التوتر، وتصبح عملية السعى للحصول على قوة أعلى مما هو متاح، وعمليات التكافؤ، عمليات متوتره، وهو ما يتطلب من اطراف العمليه التبادليه فهماً جيداً لهذا الحد من التوتر، حتى لا يتحول إلى مدمر للكيان الادارى، سواء الساعى للحصول على القوة، أو الذي يعمل على عدم الحصول عليها.

ويصبح التوتر علاقة ناشئة عن هذا الاطار الذي يحدث، ما بين عدم القدره على تحقيق ابعاد القوة المطلوبه، وبين القدره على الوصول إلى هذه القوة المرغوبه، وبالتالي فإن وجود فجوة القوة يؤدي إلى حدوث هذا التوتر المعادل لها، والذي يمكن تصويره على الشكل التالي:

شكل فجوة القوة كسبب للتوتر



وبالتالي فإن حسابات التوتر تتم وفقا لهذه الفجوة ويعادلها تماما ، وهي ما دعا العديد من خبراء صناعه التوتر إلى استخدام تحليل الفجوات GAP Analsys كافة الأدوات الرئيسية للتنبؤ بالتوتر، وللتعرف على ضغوطه التي تتم، وهو ما دفع بعض منهم إلى استخدام هذا التحليل للوصول إلى حقيقة هذا التوتر.

تاسعاً – الرغبة في المعرفة والوصول إليها:

يسعى البشر ايا كان نوعهم وعملهم إلى الحصول على "المعرفة"، وهي معرفة كاملة وتفصيلية ومتخصصة، وهي نتاج جهد متواصل من جانب خبراء ومتخصصين، كما أنها يتم الوصول إليها ببذل المزيد من العمل والتكلفة، ويدعمهم وقت ليس بالقصير للحصول عليها، سواء بالبحث، أو بالاستيلاء على جانب منها لدى الذي لديه هذه المعرفة.

وبالتالي فإن سعر البشرية للوصول إلى المعرفة، يعد مولد للضغط، وهو سبب أساسي للتوتر، عرفته البشرية ومارسته طوال عهودها، حيث إن الرغبة في المعرفة عنصر متأصل في النفس البشرية، يحتاج معه الفرد إلى معرفه كل شيء، عن أي شيء، ومعرفة شيء عن كل شيء، وهو ما يدفع إلى حدوث التوتر.

وبالتالي فإن حدوث هذه الرغبة المتأصلة هي التي تدفع إلى حدوث التوتر بأنواعه المتعددة، وهي عملية وإن كانت إنجازها ايجابى وهو الحصول على المعرفة، إلا أن في كثير من جوانبها قد تحدث مخاطر متعددة تحتاج كل منها إلى فهم مرجعى حتى يمكن تجنب الانزلاق إلى حافة الخطر التي تمثل كل منها.

وتعد المعرفة هي قدره على تحقيق التفوق، خاصة أن المعرفة قوة، وقوة المعرفة ليس فقط في حيازتها، أو التمتع والتتعم في الحصول عليها، لكنها في واقعها مجال جيد للتعامل والتفاعل الخلاق .

وقد تعددت أساليب الحصول على المعرفة، سواء من خلال التعليم والتدريب، أو من خلال البحث والتحليل والدراسة، أو من خلال التجسس والجاسوسية في مجالات متعددة، أو من خلال إكتشاف تفوق الإحاطة بما لدى الآخرين ومعرفة نواياهم واتجاهاتهم المختلفة التي تتم، وبصفه خاصة من خلال ما يلي:

الرصد ← المتابعة ← التحليل والدراسة ←

قياس الاتجاهات ← الوصول إلى المعرفة

وبالتالي فإن الحصول على المعرفة، وإستخدامها يؤدي إلى مزيد من التوتر الذي يتم ويحدث وبشكل تدريجى تتابعى ومتزامن.

حيث أن هذه المعرفة تكون متصله بأشياء مستتره، وأن معرفتها يسبب التوتر، وبالتالي فإن السعى الحقيقي نحو المعرفة، والوصول إليها يصبح سبباً في حدوث التوتر الحاد الذي يتم ويحدث بشكل نسبي.

عاشراً - احساس متراكم بالحرمان والاحباط:

كثيراً ما يؤدي الاحباط إلى إصابة الفرد بالاكئاب، وإلى حدوث حالة اغتراب ما بين الفرد ومجتمعه الذي يعيش فيه، وإلى حدوث حالة انفصال وانفصام بين كلاهما، فيصبح الفرد غريباً عن مجتمعه وغريباً عن عمله الذي يقوم به ويحدث حالة تعارض بين مصالح الفرد ومصالح المجتمع ومصالح العمل الذي يتم ويحدث، حيث يتحول كل طرف من الأطراف إلى دراسة العلاقات الذاتية ومحاوله كسب أعلى عائد ممكن.

- فالعامل يضغط للحصول على أعلى الاجور.
- صاحب العمل يضغط للحصول على أعلى الارباح.
- الإدارة تعمل للحصول على أعلى المكافآت.

وفى ظل هذا التصاعد تحدث حالات الاغتراب والانفصام والانفصال، ويتحول كل طرف إلى الصراع بدلاً من التعاون، ويتحول كل طرف إلى أدهم للوصول على أعلى وأكبر إستفاده، ويتحول عدم الحصول عليها إلى شعور قاسى بالحرمان، وإلى إزدیاد للضغط في ظل تصاعد عائد الطرف الآخر، وبصفه خاصه القوى العامله التي يزداد شعورها بالحرمان في ظل تصاعد مستويات المعيشه وتكاليف هذه المعيشه، وثبات الأجور وعدم زيادتها.

وهو دافع رئيسى وسبب قوى لأحداث التوتر، سواء نتيجة الشعور بالحرمان والاحباط رغم الجهود المتواصلة للتغلب على العقبات، أو نتيجة للترابط العضوى ما بين احساس الكيان الإداري المتعظم بالشرعية المتفاعلة

للحقوق التي يسعى اليها، وما بين غطرسة القوى المتعارضة التي لا ترغب في حصوله على هذه الحقوق، وتحول بينه وبينها، وتؤدي إلى احباطه، وهو ما يؤدي إلى ضغوط متصاعدة تعمل على توليد التوتر.

وقد يأخذ هذا الاحباط سلوك إيجابي يأخذ شكل اضطرابات ومظاهرات عمالية، يختلف عنفها باختلاف الاوضاع، وقد يأخذ شكل سلبي مدمر يأخذ شكل التخريب والتدمير الذاتي.

وهو ما يحدث تفاعلات مؤكدة للضغوط المتصاعدة المولدة للتوتر، سواء في علاقتها بالأحداث الجارية، أو في معاملاتها التي تتم وتحدث، خاصة أن الشعور بالحرمان يؤدي إلى توليد ضغوط متوالية، تدفع إلى أحداث توتر قوى، أو متفاوت قوته مع قوة الإحساس بالحرمان، وهو ما يحتاج إلى فهم متبادل للقوى المساندة والمدعمة لهذا الشعور.

فالتصور العام للتعامل مع هذه الاوضاع المرتبة للتوتر، هو الذي سوف يدفع نحو التعامل مع التوتر باوضاعه واشكاله التي هو عليها، ويحدد الابعاد المتناسقة لهذا العمل الذي يتم.

إن هذه الأسباب التي تم عرضها ما هي إلا أسباب عامة اولية، وهي أن كانت متنوعة، إلا انها ليست الأسباب الوحيدة لانتاج التوتر، بل ان هناك أسباب أخرى تحتاج كل منها إلى فهم وإلى ادراك شامل ومتكامل، وتحتاج إلى تحليل للتعرف على ابعادها وجوانبها، سواء العامة أو الخاصة، ارتبطت بذلك أو تفاعلت معها قضاياها المتعددة، وهو ما سيتم العرض لبعض منها من خلال هذا المرجع الهام.



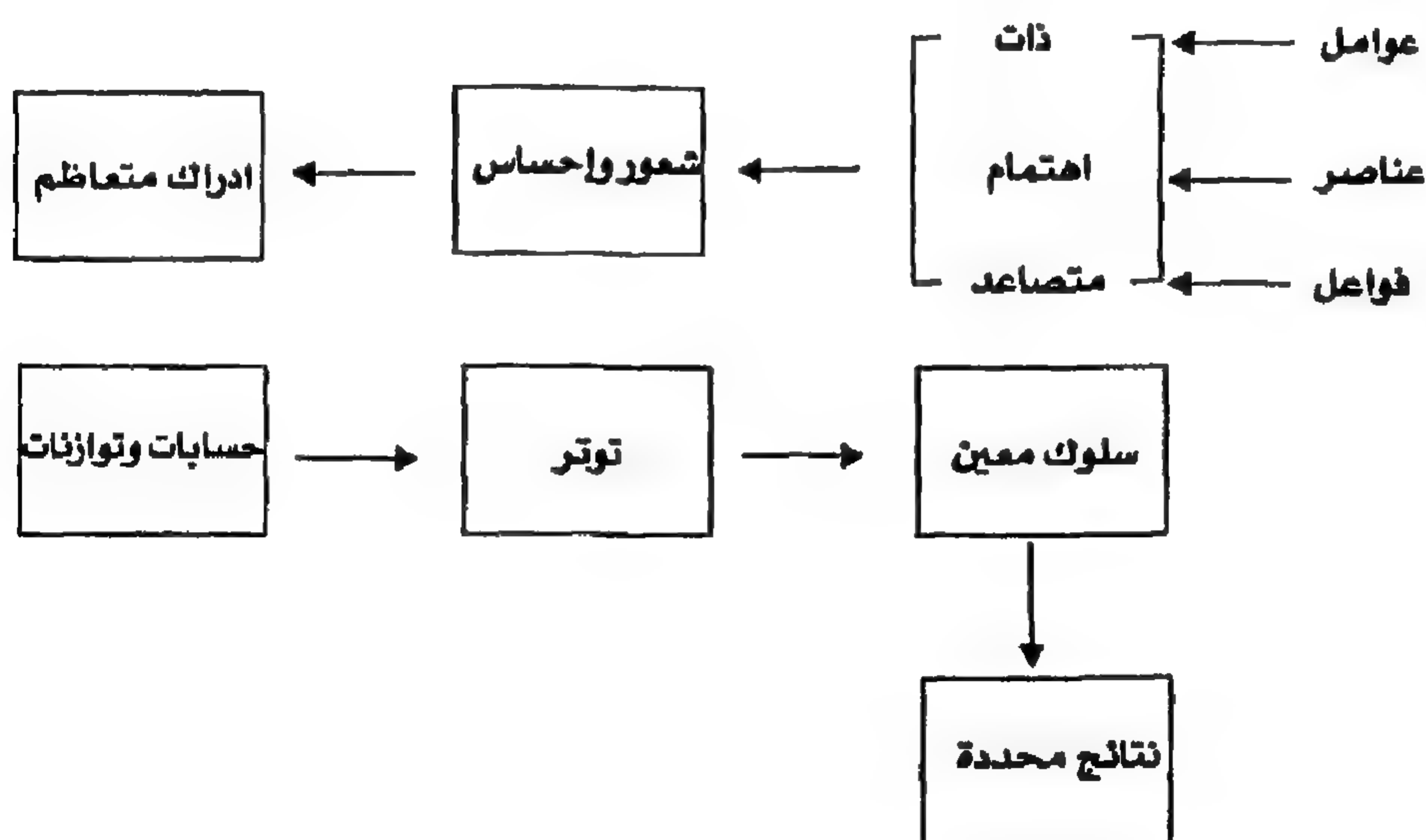
المبحث العاشر

الشعور بالتوتر

يعد الشعور بالتوتر البدايه الحقيقيه للتعامل معه، خاصة إن هذا الشعور هو الذي يترجم الإحساس بالتوتر إلى سلوك وتعامل معه، أي إما إلى اتجاه ايجابي للتحرك والسير في مسار معين مستهدف، أو إلى اتجاه سلبي وعدم التحرك في المسار المطلوب الوصول اليه، وكلما كان مصمم أحداث التوتر على معرفه كامله بالكيان الإداري المصنوع له التوتر، وكلما أستخدم الأدوات التي تحرك التوتر وفقاً لاتجاهاته العامه، كلما كان هذا الأمر فعالاً ومؤثراً ومنتجاً لاثاره المتعدده، خاصة ان الشعور هو بدايه حقيقيه للتفاعل والتعامل، كما إنه البدايه الحقيقيه لعمليه الادراك والوعى بالتوتر القائم.

فالتوتر يدخل إلى الإنسان من خلال الإحساس والشعور الذي يقوم بترجمته إلى سلوك معين يقوم به هذا الفرد، وفقاً للشكل التالي:

شكل كيفية حدوث التوتر



وإذا كان الشعور بالتوتر ينتج الإحساس العام به، فإن هذا الشعور هو الذي يحدد منطلقات التعامل مع التوتر، سواء بصفه أساسية أو فرعية، فضلاً عن أن التعامل مع التوتر، سواء بالاستجابة لضغوطه، أو التفاوضي والتعاملي عن هذه الضغوط هو الذي يفرض استخدام أدوات معينة، سواء كانت أدوات فعل وتوجيه إيجابي، أو كانت أدوات تسليه وصرف انتباه وتهميش للتوتر القائم وضغوطه.

لقد تفاعلت عوامل عديدة في زيادة أهمية الشعور بالتوتر، وفي اكتسابه مجالات أهمية متعددة، خاصة مع ازدياد الضغوط الحادثه ما بين القوى والكيانات الكبرى في عالمنا المعاصر وهو ما جعل من دراسة الشعور بالتوتر أهمية خاصة، سواء في التعامل مع الضغوط الدوليّة الحادثه، أو في الوصول إلى الابعاد والقوى المؤثره على حركة الكيان الإداري المستهدف باحداث التوتر، أو في نطاق ردود الافعال والارتباط القائم من هذا الكيان الإداري.

ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بداية التعامل الحقيقي معه، وهو قياس حقيقي للادراك الشامل به، سواء تم تعريف هذا الامر، أو تم التعامل مع ابعاده الخاصة به، فالتوتر بداية هو شعور وإحساس فرد ومجتمع، حيث يصيب التوتر الأفراد والتجمعات، وان كانت استجابة كل منهم تختلف باختلاف العديد من العناصر المستقبلية للتوتر، والمحدده للابعاد والجوانب المتصلة به، وهو الامر الذي يحتاج معه إلى فهم عميق للتوتر الذي حدث .

حيث يعرف العالم اليوم العديد من التوترات بالغة التعقيد، وهي توترات ملتبسه، تقوم بوضع العالم على اعتاب مراحل متقدمة من الحيرة، ومن عدم التفاؤل، بل قد تدفع العالم كله إلى الارتباط بحدود معينة من القيود، سواء على نمو الحركة الفاعلة للمجتمع وعناصره وافراده، أو على تبني قضايا من قضايا المواجهة الكلية والجزئية، ولما كان الارتباط الفاعل بقضايا التوتر هو

الحاكم لسلوكيات العالم، فإن تفاعل دوله ومراكزه الحيوية ومؤسساته هو الذي يضمن الكثير من هذه السلوكيات المتناقضة، أي ما بين:

• رفض ونفور من التوتر الحادث، وإتخاذ ما يلزم نحو مقاومة ومعارضة بشكل واضح وعلني وصريح، وهو ما يقتضى إستخدام كافة أدوات الرفض وعدم الانصياع والاعتراض، وأعلانه وتوجيهه في ضوء حجم الخسائر والتكاليف التي يسببها والاضرار التي يحدثها ويقوم بها.

• قبول وترحيب بالتوتر الحادث، والتوافق معه، والتكيف مع متطلباته وإبداء الاستعداد التام لقبول تكاليفه، وبشكل صريح وعلني كامل، وهو ما يحدث عندما يكون التوتر عنصر مرغوب فيه، وعندما يكون التوتر يدفع إلى عمل جاد ايجابي لنهضة الدولة ونموها، ويحتاج إلى انصياع واذعان من أجل الوصول به إلى حد السلوك والتنفيذ.

• انتظار وترقب لما سيسفر عنه التوتر الحادث، والانتظار لما سوف يتحقق مستقبلاً، وبناء عليه سيتم إتخاذ القرار المطلوب الوصول اليه، وهو موقف مبدئي لا يعلن عن ذاته، ولا يبدى أي إشارة يفهم منها إتخاذ لموقف محدد تجاه التوتر الحادث، وهو موقف يخضع لحسابات بالغة التعقيد تجاه هذا التوتر أو ذاك وفقاً للعوائد والتكاليف التي تتم، وهو موقف يحتاج إلى فهم كامل لكافة الجوانب والابعاد المتصلة بالتوتر

إن تبني هذه الخيارات ودفع بعضها يفسر الحركة المتناقضة للتوتر الحادث في عالمنا اليوم، سواء كان هذا التوتر متجسداً في عالم الواقع، أو كان مجرد شعور مترقباً لحدوثه العام، وهو ما يؤدي إلى أن تحتل عملية الشعور بالتوتر مكانها في دراسات التوتر، وفي إيجاد الأسس العامة للتعامل معه فقضايا التوتر قضايا متعددة، والتعامل معها يتم بأشكال مختلفة، وهو ما يقتضى فهماً عاماً لكافة قضاياها الارتكازية، وهو أمر يعتمد على حجم

المعلومات المتاحة، والتي يتم دراستها وتحليلها وفقا والمعطيات المتاحة، وفي إطار الثوابت والمتغيرات الحاكمة لعملية التوتر، ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بداية حقيقية، ومن ثم فإن حدث هذا الشعور سوف يتم تنفيذ ما هو مخطط للتوتر لاحدائه، اما اذا لم يحدث هذا الشعور والاحساس فإن لا تأثير يذكر للتوتر، وهو ما دفع بعض المعالجين إلى استخدام "العزل Isolation" عن أسباب التوتر، ووضع سواتر حديدية تعزل الكيان الإداري عن أي مصادر خارجية للتوتر، وبالتالي تجنب الكيان الإداري مشاكل حدوثه، أو حتى الشعور به.

أولاً- أهمية الشعور بالتوتر:

يعد الشعور بالتوتر البدايه الحقيقيه لتحديد منطلقات التعامل معه، خاصة ان هذا الشعور هو بدايه الإحساس العام به، سواء ربطت بين ضغوطه المتولده، أو بين الابعاد والجوانب المختلفه التي أتخذها، ويعد الشعور بالتوتر بداية ترجمة ردود الافعال نحو هذا التوتر، وهو ما يحدث عندما يتم "ادراك" بعض عوامله وجوانبه الارتكازية، وهو ما يتطلب فهما ووعيا كاملا بكافة الجوانب التي يستهدفها هذا التوتر، وفي ضوء الخبرات الماضيه، وفي ضوء تكامل الإحساس والشعور العام بما يستهدفه هذا التوتر تتحقق رؤية ذات طابع خاص، وهي رؤية تفاعلية تتطور بتطور المعطيات التي تتكاثف وتزداد مع وتيرة وإيقاع التوتر، وبالتالي فإن الشعور بالتوتر، أمر بالغ الأهمية، حيث سوف يترجم بسلوكيات يتم تفسيرها، رهنا بالمعطيات الدافعه لهذا السلوك، وكذلك بالعوامل والقوى المحيطه به، بل إن السلوك الذي يتم هو رهن بالشعور بالتوتر والاحساس العام بضغوطه، والذي ينقسم احساسنا به إلى عدة أنواع أساسية هي :

- إحساس عميق وشعور طاغ بالتوتر، وهو أعلى قمة التوتر، حيث يكون التوتر كامل وفعال، وتأثيره متزايد على الكيان الإداري، وتتأثر بذلك حركة الكيان الإداري، ومراكز تفكيره وسلوكياته العامة، بل أن القرارات المتخذة سوف تترجم هذا الشعور في إطار معاملاتها، وفي إطار توازناتها الارتكازية بالغه الأهمية، وهو ما يحتاج فهمه واستيعابه إلى ادراك كامل بالتوتر الحادث، ومعرفة كاملة بتوازناته الاتجاهية المختلفة.
- إحساس وشعور معتدل بالتوتر، يتم الشعور به وادراكه وتفهم أبعاده، والاحاطة بجوانبه الارتباطية الهامة، وبشكل معتدل يساعد على فهم الظاهره، والتعامل معها وفقاً للبدائل والخيارات المتاحة، وهو ما يمكن لسه ومعرفته عند حدوث توتر يؤدي إلى تحريك التوازنات الاتجاهية للسلوك العام للكيان الإداري^(١)
- إحساس وشعور ضعيف بالتوتر، نتيجة ان أسباب التوتر تأتي في مراحل متأخرة وثنائويه، من حيث سلم الأولويات والاهتمامات الخاصه بالكيان الإداري، أو بالفرد ذاته، وبالتالي تأتي في مراحل لاحقة، وهو ما يجعل الكيان الإداري مستغرقاً في مشاكله واهتماماته، ومنصرفاً إلى ما هو أهم من أسباب التوتر العلنه، إلى التعامل مع الأسباب السريه غير العلنه، وهو ما يفسر السلوك الخاص بالفرد عند حدوث هذا التوتر، سواء كان هذا السلوك متخذاً من التوتر مجالاً للاهتمام، أو كان بعيداً عن بؤرة الاهتمام، وهو ما يحرك توازنات السلوك العام ليأخذ اياً من السلوكيات العامة التاليه:

(١) بعد التوازن الاتجاهي من المؤشرات التقاسمية التي تحتاج إلى فهم عميق لما يحدث ويتم فيها . خاصة ان التوتر أمر بالغ الأهمية في التأثير عليها وفي تحريكها للوصول إلى أهداف محددة بذاتها . خاصة ان التوازن الاتجاهي هو الذي يحرك العديد من سلوكيات التعامل ويؤدي إلى حدوث السلوك المطلوب . سواء كان سلوكاً عاماً إجبارياً ، أو كان سلوكاً خاصاً توافقياً اختيارياً.

- لامبالاه وعدم اهتمام وتجاهل.
 - ابداء اهتمام وتأثير محدود يتحرك وفقاً لضوابط معينة.
 - استجابته واتخاذ سلوك معين وبشكل كامل فعال.
- وهو ما يدفعنا إلى تحديد أهمية الشعور بالتوتر، سواء لمعرفة كيفية حدوثه، أو لاتخاذ العلاج والقرار السليم في مواجهته، وبصفة خاصة للآتي:
- معرفة كيفية التعامل مع التوتر.
 - تحديد الطرق الخاصة لاستخدام التوتر.
 - تحديد الأدوات التي سيتم التعامل بها.
 - تحديد المدى الزمني اللازم لاتفراج الاوضاع.
 - معرفة أي القوى متربص ومتحفز للقيام بأعمال معينة في حد ذاتها.
 - تحديد العناصر والابعاد والجوانب المتأثرة بالتوتر.
- فالتوتر عنصر حاكم ومتحكم في الكيانات الادارية، وهو محفز لقوى كثيرة لتقوم بأعمالها، كما إنه في واقع الأمر المهد للعديد من الازمات ان تظهر، وهو في الوقت ذاته يحرك لديها العديد من العوامل التي كانت مترتبة ومتحفزة حتى تأخذ في معطياتها أسباب تواجدها ونشأتها، وهي عملية تتحرك في داخلها المصالح التي يجب مراعاتها، وعدم الابتعاد كثيراً عنها.
- وهو ما يجعلنا نعرض لهذا الشعور، سواء كان ذلك دراسة متأنية في مقدمات الشعور، أو كان دراسة تحليلية في أعلى قمته، أو كان ذلك فهماً في انحسار وذهاب الإحساس بالتوتر، قياساً وارتباطاً بهذا الشعور الذي حدث للتوتر، وفعل به تأثيره.

ثانياً - مراحل الشعور بالتوتر:

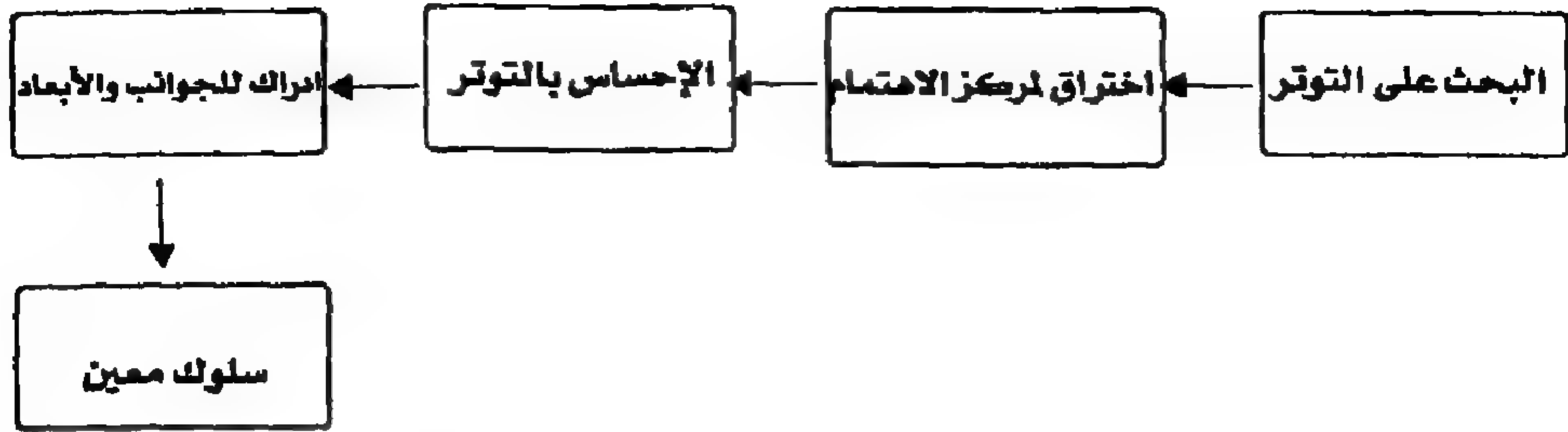
يمر الشعور بالتوتر بمراحل متعددة يحتاج الفرد فيها إلى معرفة كاملة بكل مرحلة من هذه المراحل، وتحديد كافة الخصائص والمواصفات الخاصة بها، إدراكاً أن لهذه الجوانب أهمية خاصة، سواء للتعامل مع ضغوط التوتر الحادث، أو للاستفادة من تفاعلها التام مع كل منها، اقتراباً من هذا التعامل مع هذه الظاهرة، ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو الذي يحدد سلوك الفرد تجاهه، وبالتالي سلوك المؤسسة أو المنظمة والكيان الإداري الذي ينتمي إليه هذا الفرد، وهو ما يجعل حجم الإدراك الخاص بالفرد مقياساً وتعبيراً عن المتواليات التي سوف تتوالى على الكيان الإداري، وإن كان ذلك يتم بطريقة متفاوتة تحتاج إلى حسابات للوقوف على شدة التوتر، وحساب معدلات نمو وتضاعف، وبالتالي تحديد أفضل الطرق للاقترب منه، والتعامل معه.

وبهنا هنا أن نفرق ما بين إدراك الفرد ذاته للتوتر، وما بين إدراك الفرد في إطار المجموع العام لإدراك الأفراد، حيث إن الإدراك الجمعي للكيانات الإدارية وللمجتمع، إدراك له طبيعته الخاصة، وله أبعاده التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل معه، فالشعور بالتوتر وإن كان مقياساً فردياً، فإنه بصورة أخرى يعد مقياساً جمعياً لمتوالياته، وإن كان ذلك يتم بشكل مختلف، سواء في الدراسة أو في التحليل العام له.

قضايا التوتر ليست قضايا تعامل وفق معطياتها فحسب، بل هي إدراكات للابعاد والجوانب المتصل بها، وفوق كل ذلك هي خاضعة للحسابات العامة الكلية له.

وبهذا فإن الشعور بالتوتر يحتاج إلى إدراك أبعاده، وإلى الإحاطة الشاملة بالجوانب الارتباطية الخاصة به، ومن ثم التعرف عليه حيث يظهر لنا من الشكل التالي:

شكل مراحل الشعور بالتوتر



إن الشعور بالتوتر هو الذي يحدد المنطلقات الأساسية للتعامل معه، ويصفه خاصة أن هذا التوتر الحادث يتم في إطار الإدراك العام للجوانب والأبعاد الخاصة به .

أي إن هناك مراحل أساسية للتعامل مع التوتر وفقاً ومراحل الشعور العام به من حيث:

- وجود مؤثر وباعث على التوتر.
- اختراق فعال لمركز الاهتمام.
- إحساس وشعور عام بالتوتر.
- إدراك ووعي كامل بالجوانب والأبعاد الخاصة بالتوتر.
- سلوك معين للتعامل مع التوتر.

وكلما كان الإحساس بالتوتر غالباً على الفرد الذي يشعر به، وكلما كان الإحساس بالتوتر متصاعداً مع المجموع العام، كلما كان السلوك العام للكيان الإداري متخذاً أوضاعاً نتيجة للضغط المتولده عن التوتر، وكذلك المولدة له

وبالتالي فإن الشعور بالتوتر والاحساس العام به هو الذي سوف يحدد لنا كيفية الاقتراب العام منه، كما إنه سيحدد أيضا بصورة أو باخرى أدوات المعالجة، وكيفية المعالجة التي سوف تتم.

فالتوتر أمر قائم ومستمر طالما كانت أسبابه قائمة ومستمرة، وكلما كان هناك دافع قوى لاستمراره وطالما كان الإحساس به دائم ومستمر، وبصفة خاصة في إطار المعاملات الجارية التي تتم وتحدث.

وهو ما يحتاج إلى ان نجعل احساسنا قائم على ان الشعور بالتوتر يمر بعده مراحل، سواء في إطار ان هذا الشعور هو الذي سوف يحرك كافة الأدوات إلى تعامل مع أسباب وبواعث التوتر، أو التأثير المتعدد على كل سبب منها، وبما يؤدي إلى جعل التوتر في الحدود المطلوبة له، أي ان التوتر يتم معالجة أسبابه، أو ان يتم معالجة الشعور به وتحتاج كل مرحلة إلى استيعاب كامل لما يحدث فيها، وبالتالي فإن التدخل العلمى للتعامل مع ضغوط التوتر هو الذي سوف يحدد الادوات والوسائل التي تحد من هذا التوتر، وتدفع إلى الوقوف على ما يقوم به ويفعله التوتر في الكيانات الادارية، وفقاً لكل مرحلة من المراحل، وبالتالي لا يحتاج الأمر إلى المضى قدماً في سبيل التعامل مع مدركاته والجوانب والابعاد الخاصة به، وهو ما يؤدي إلى تحديد السلوكيات التي تصاحب التوتر في كافة مراحله، وبالتالي مع السلوك العام المعين الذي يحدث وينشأ عن ذلك . ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بدايه التعامل معه، وهو ما يحتاج إلى ترجمه هذا التوتر وفقاً للادراكات العامة له من حيث :

- الاحساس به .
- الاقتراب العام منه.
- التوافق والتعايش معه .

• اعاده استخدامه وتصديره إلى الخارج.

• الاحتفاظ بمعدلاته المتصاعده.

وهو ما يجعل من الشعور بالتوتر، المرحلة الرئيسية والأساسية لتحديد كيفية التعامل معه، سواء بزياده عناصر الضغط المتولده حتى يبلغ مستوى معين، أو بصرف النظر عنه، أو بالتكيف العام معه، فهناك ارتباط أساسي ما بين قوة الضغط المتولد عن التوتر، وما بين التوتر ذاته، وما بين التعبير الأساسي العام عنه، أو ذلك الإطار العام المحيط بالتوتر من حيث العلاقات التبادليه التأثيرية المتصاعده والمتفاعله مع أسبابه وبواعثه، وكذلك مع حركاته وعناصره.

ثالثاً - قياس الشعور بالتوتر:

يعرف المتخصص أن للتعامل مع التوتر يحتاج الأمر إلى قياس مدى الضغوط التي يعاني منها الكيان الإداري، وتحديد مقدار هذا الضغط الذي يتم وينشأ عن العديد من الأسباب والعوامل الفاعله فيه، وبالتالي معرفة الوسائل والادوات اللازمه للتغلب عليه، حيث يحتاج الأمر إلى تحديد نوع ومقدار التوتر الذي يعاني منه الكيان الإداري، سواء كان هذا الكيان الإداري لديه قدره على قياس درجة التوتر، أو كان هناك من يقوم بهذا القياس من أجل علاج التوتر الذي يواجهه، حيث لابد من قياس التوتر، وتحديد المعدلات التي يتصاعد بها، وبالتالي تحديد معدلات الضغط المتولده عنه، ومعرفة مقدار تأثيرها على الكيان الإداري، سواء في توازناته الحركيه، أو في الارتباطات العامة الخاصه بها، وصولاً إلى هذه النتائج الارتباطيه التي تحدد المدخلات العامة للحركه، وتحدد أيضاً اتجاهها والمسارات التي سوف تسير فيها، خاصة في حركتها المتصاعده، حيث أن هناك شعوراً متوازناً بالتوتر يشعر به الكيان الإداري، حيث يتم قياس التوتر

العام الحادث فيه، وهو توتر يدفع بالكثير الذي يتراكم، وهو في هذا الاطار توتراً قد يأخذ ثلاث مواقف أساسية هي:

الموقف الأول: توتراً متصاعداً يتزايد الإحساس به ويتعاظم شيئاً فشيئاً مع نمو الأسباب والعوامل والفواعل الحادثة فيه، وهو توتر متسع ومؤثر بشدة على الكيان الإداري ولا يملك الكيان الإداري إلا الاستجابة لضغوطه.

الموقف الثاني: توتراً منفرجاً متبسطاً يتناقص الإحساس به مع انفراج الأسباب والعوامل والفواعل الفاعلة فيه وانحسارها تدريجياً واحتياج الكيان الإداري إلى استيعاب هذا الانحسار، وعدم الدخول في أي معاملات تساعد على عودة هذا الضغط أو تؤدي إلى مزيد من التوتر.

الموقف الثالث: توتراً ارتباطياً كما هو قائم، لا يزيد ولا ينقص إلا بازدياد ونقصان العناصر والعوامل المرتبط بها، وهو توتر ادائي في إطار متوازن حركي مسيطر عليه، ويتم توجيه الياته وفقاً ورغبة الكيان الإداري.

ويتم تحديد الاطار العام للتعامل مع التوتر وفقاً لكل موقف من هذه المواقف، وبالتالي فإن خيارات التعامل وفرضياته أمر بالغ الخطورة والدلالة، حيث يتم فقط التعامل مع التوتر المتزايد المتصاعد، والذي يمثل خطراً على الكيان الإداري، بينما يترك كل من التوتر الانفراجي لانحصاره، وكذلك التوتر الارتباطي القائم كما هو، وإن كانت المتابعة الجيدة سوف تظهر كيف يمكن التعامل مع كل نوع على حدة في ضوء التكاليف والعوائد المتحققه، وفي ضوء ما تم قياسه من توتر تتحدد الدرجات الخاصه به، حيث يتم تقسيم التوتر إلى عدة درجات على النحو التالي:

- توتر جامح يجتاح الكيان الإداري ويعصف به.
- توتر مرتفع يشتد تأثيره ضد الكيان الإداري.

- توتر يميل إلى الارتفاع وشبه معتدل يعانى منه الكيان الاداري.
- توتر محتمل يمكن للكيان الإداري التعايش معه.
- توتر باديء ضعيف لا يشعر به الكيان الادارى.

ووفقاً لهذا النوع من التوتر تتحدد طرق التعامل معه، بل وقد يستخدم التصورات الجاهزة للتعامل مع التوتر بأشكاله ودرجاته المحددة، أي أن هناك تصوراً أو سيناريو جاهز ومعد مسبقاً للتعامل مع أنواع محددة من التوتر، وهو ما يرتبط في الخيارات بالأبعاد والجوانب الأساسية لاختيار هذا السيناريو أو ذاك من حيث التكلفة والعائد، سواء على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي أو الثقافي

رابعاً- ردود الفعل المترتبة على التوتر:

يترتب على التوتر ردود افعال غريبة ومتناقضة، خاصة أن متخذ القرار قد يستقبل التوتر، وهو على درجة عالية من الفهم ومن الاستيعاب لكافة جوانبه، كما أن العديد من متخذي القرار في الكيان الإداري يكون لديهم هذا الشعور الخاص بالارتباط الحيوي ما بين حدوث التوتر، وما بين حدوث ردود الافعال الخاصة به، وبالتالي فإن ردود الأفعال تدور في مساحة ما بين كل من الخوف، وما بين قبول التحدي، وهي ردود الافعال الطبيعية المصاحبة للشعور بالتوتر، فالخوف من فقد بعض العناصر الثمينه، هو الذي يجعل الإنسان الفرد يتعامل مع التوتر بالتجنب، والانعزال، والابتعاد عن مصادر الخطر ومكامن التهديد، في حين ان قبول التحدي يدفع الفرد إلى مواجهه هذا التحدي في محاولة جاده للتغلب عليه فضلاً عن الدخول في مغامرة مواجهته والتصدي له.

ومن ثم فإن هناك بديلين متداخلين في التعامل مع التوتر الحادث يظهرهما لنا الشكل التالي :

شكل بدائل التعامل مع التوتر



وبالتالي فإن اختيار رد الفعل سوف يساعد بدرجات كبيرة على فهم الطبيعة المتداخلة للتوتر، خاصة وأن الاختيار ما بين التعامل مع التوتر وفقاً لمفهوم التحدي، وما بين قبوله والحذر منه بمنطق الخوف، سوف يؤسس منطلقات كاملة للتعامل مع التوتر.

وبصفة خاصة أن استراتيجيات التعامل مع التوتر تفترض وجود حدود معينة للتوافق الكلي في الكيان الإداري، فضلاً عن أن هناك من الأسباب التي تجعل خيارات التعامل فرضيات موهلة ذات طبيعة خاصة عند التعامل بها مع التوتر الذي يتم مواجهته.

وكلما كان التوتر مرادفاً للعمليات التي يواجهها الكيان الإداري بشكل متتابع، وكلما كانت علاقاته الحيوية هي التوافق مع الأبعاد الاتجاهية التي يصنعها، كلما كان هناك معاشه لهذا التوتر، وهو ما سوف يحتاج إلى جهود كبيرة لأحداثه، أو لفهم كيفية الاقتراب منه، وكيفية التعامل معه، قبولاً واعترافاً بحجم ما يمكن أن يسببه، أو يحدثه في المستقبل القريب.

خامساً - انتهاء التوتر لصالح الكيان الإداري:

أي حدوث انفراج في أوضاع التوتر العامة، وبالشكل الذي يتناسب مع الكيان الإداري، وهي المرحلة التي يرغب في الوصول إليها جميع الأطراف، سواء كان هذا الطرف صانعاً للتوتر، أو كان هذا الطرف مستقبلاً له، وهي

في هذا الاطار عملية متكاملة قائمة على الوصول إلى النتائج المستهدفة، أي اشباع رغبة أو حاجة، ومن خلال هذا الاشباع يشعر الفرد بالراحة والارتواء والانسجام وهو ما يتم فهمه مع تجدد الرغبات والاحتياجات، والتي قد تؤسس توتر، ولكن بشكل مختلف، أي القيام بالسلوك المطلوب وفقاً للقياسات الفعلية التي تمت للتوتر، واتخاذ نتائج هذا السلوك للتعبير عن التوتر الذي حدث، خاصة ان التصاعدات الكلية للتوتر تؤدي إلى هذا السلوك الذي يتم ويحدث بشكل كبير

ويتم انتهاء التوتر بالانفراج الذاتي له، حيث يتناقص الضغط الذي تولده عناصره، وهو ما يدفع إلى فهم عميق لكافة عناصره وابعاده وجوانبه، وبالتالي فإن هذا الانتهاء سوف يكون واقعاً ظرفياً، أي له ارتباطاته الخاصة بكل من :

- عناصر الزمان والوقت
- عناصر الجغرافيا والمكان.

وكلما كان القائد الإداري للكيان الإداري محترفاً وواعياً ومدركاً لكل من هذه العناصر، كلما كانت نتائج عمله بارعاً في اخفاء التأثير الذي أحدثه التوتر، وهو ما سوف يحتاج إلى هذا الارتباط الحيوي الفعال الذي يحدث في الكيان الإداري، حتى يظل فاعلاً ومؤثراً.

إن هذه الخطوات المتتالية هي في حقيقتها نتيجة الإحساس والشعور العام بالتوتر، وهو ما يحتاج إلى فهم وتأكيد كامل للنهايات الارتباطية التي تتم، سواء كان ارتباطنا بها قائماً على الوعي والادراك الشامل والكامل بأي منها، أو كان ذلك محققاً للتوازنات الاتجاهية العامة الحاكمة للسلوك.

إن هذا يقودنا إلى فهم أن التوتر يتم صناعته وإيجاده، وهو ما يتطلب استيعاباً لحركة عناصره، وهو أيضاً ما يحتاج إلى فهم جيد للجوانب والأبعاد التي يشكلها هذا التوتر، وهو ما سيتم العرض له في المبحث التالي.



المبحث الحادى عشر

صناعة التوتّر

عرف العالم صناعة التوتر، وأرسى لها قواعد أساسية حاكمه ومتحكمه في عملية الصنع، ودفع إلى الوجود بأسس وقواعد التصنيع المتكامل، فافرضاً ذاته وفقاً وحجم التوتر المطلوب صناعته، ولم يعد الأمر خافياً على البعض، ولم تعد كافة عمليات صناعة التوتر سرّاً من الأسرار التي لايجوز تداولها، والتي أيضاً لم تعد حكراً على العمل السري الذي تقوم به بعض الأجهزة، وأصبح التعامل معها وبها وفيها محورياً كاملاً للارتباط التدافعي لهذه الصناعة، وهو ما تطلب منهجاً متكاملًا للتعامل مع جوانب محددة في هذه الصناعة، خاصة في ضوء الممارسات العشوائية التي تمت من جانب البعض عند بدايه تعاملهم مع قضايا تصنيع التوتر، ومقتضياتها العامة التي تنص على أن التعامل مع الأوضاع العامة والظروف القائمة كثيراً ما تتدخل عناصره وعوامله لايجاد الارتباط العام الحقيقي للصناعة وهو ما جعلنا نفرق بين الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل طرف من الأطراف المشاركة في صناعة التوتر، وفي ايجاده، وفي التعامل معه، وفي حمايه منه، سعياً لاستجلاء واستكشاف الغامض المثير الذي ينهض وراء صناعة التوتر، سواء كانت هذه الصناعة قائمة مع دول كبرى، أو متوسطة، أو صغرى، وسواء أرتبطت بها مصالحنا، أو انتقلت عنها عوائدها وتكاليفها، أو كانت مرهونة بنحقق بعض عناصرها المختلفة التي تمت فيها، وبالتالي لم تعد أي قوى كبرى تتجاهل صناعة التوتر، ولم تعد أيضاً تتجاهل عمليات تصديره إلى غيرها، سواء كانت قوى كبرى ترغب في ازعاجها وارجاعها لتصبح اقل منها، أو كانت قوى صغرى ترغب في المزاحمه على مكاسب، أو كانت ترغب في الحماية والوقاية من تأثير الهيمنة والسيطرة عليها، أو كانت تعمل على دفعها دفعاً إلى الانزواء والانطواء والتضاغر وبالتالي الطاعه وعدم الازعاج وقد أدى هذا إلى ايضاح ان عمليات أحداث التوتر سواء المحلي أو العالمي، قد تشعبت أحداثها وتراوحت ما بين عمليات اغتيال، أو تصفيه جسدية، أو عمليات

اجتياح عسكري، أو حصار اقتصادي، أو إزعاج إعلامي أو الوصول بالتوتر إلى إطار التحالفات والتعاون المشترك للقيام بعمل معين تجاه طرف معين وبذلك فقد أصبحت عمليات التوتر هي حديث كل ساعة، وهي العنصر الخفى الذي تستهدفه العديد من الكيانات الادارية في عالم اليوم.

إن الارتباط الحادث في عملية صناعة التوتر ما بين القوى الفاعله فيه، قد اثبت ان هذه الصناعه نمر بظروف دقيقه، وان هناك اطراف على أعلى درجه من المكر والدهاء تستخدم مكرها ودهائها في إيجاد المبررات التي من خلالها تنفذ عملية الصناعه، وإن هناك عدة مراكز لصناعه التوتر تضع تصوراتها الشامله، وتحدد الخطط والبدائل التي تركز عليها، سواء كان هذا التركيز باستخدام الأحداث المتواليه الطبيعیه التي تحدث من وقت إلى آخر، أو استغلالاً لظروف طارئه قد حركت عوامل معها، أو استل هاماً لأحداث قد تفاعلت وتجاوبت معها الجماهير، أو الاستفادة من ردود افعال طبيعیه طرأت وحدثت، وتصاعدت معها ضغوط التوتر.

إن هذا يشير إلى ان التوتر قد تعددت مجالاته وأنواعه، خاصة وان مجالات التوتر السياسيه قد تزامنت معها أيضاً ضغوط توتر اقتصادي ناجم عن ارتفاع الأسعار، سواء أسعار المواد الأوليه مع قرب نفاذ المخزون منها، أو ارتفاع اسعار وتكاليف زراعتها وتعهدا ورعايتها وتربيتها، وهو توتر له طبيعته التفاعليه، حيث تتداخل فيه أيضاً عوامل غير اقتصاديه، كالاقتصاديه، والبيئيه، والجغرافيه، والثقافيه والانسانيه وجميعها مرهون بظرفيات واطلاع انتاجيه وتسويقيه وتمويليه، كما هو مرهون أيضاً باوضاع كوادره البشريه التي تعمل فيه وتتعامل معه.

وبالتالى في عالمنا المعاصر كثيراً ما تقوم الدول والحكومات والافراد باستخدام التوتر للوصول إلى تحقيق أهداف معينه، وهو ما يعنى اذا ما تم

التأكد من ان التوتر القائم توتر مصنوع، فانه يحتاج إلى اداره جيدة حتى يحقق أهدافه الموضوعه، أي إن يتم استخدام المنهج العلمى لاداره صناعه التوتر، أي استخدام كل من الاتى:

• توفير البيانات والمعلومات وتحقيق المعرفة.

• تخطيط لصنع التوتر.

• تنظيم لصنع التوتر.

• توجيه لصنع التوتر.

• تنسيق لصنع التوتر.

• تحفيز لصنع التوتر.

• متابعة جيدة لعمليات صنع التوتر.

فالتوتر الحادث عمل إداري متميز ومتقدم، يتم صناعته لتحقيق العديد من الاهداف، وهي عملية تمارسها كافة الكيانات الاداريه بنجاح، سواء كانت هذه الكيانات الاداريه كيانات ضخمة كالدول الكبرى، أو كانت كيانات تأخذ شكل شركات متعددة ومتعديه الجنسيات، أو كانت هي تجمعات بشريه وأفراد فالتوتر عمل ارادى متعمد من جانب من يبيديه إتخاذ قرار معين، أو من لديه السلطة على تنفيذ هذا القرار، سواء كان من جانبه لصنع توتراً ايجابياً للعاملين معه، أو كان من جانب آخرين لفرض ضغطاً توترياً عليهم، وسواء كان مطلوب إيجاد اوضاع وظروف عامة، أو كان محدداً له ظروفأ خاصة تتناول كافة الابعاد التي تتفاعل لتنتج التوتر المطلوب صناعته وبالتالي سيتم العرض لهذه العمليه على النحو التالى:

أولاً- توفير البيانات والمعلومات وتحقيق المعرفة:

تحتاج عملية صناعة التوتر إلى كم مناسب ومتدفق من البيانات التي يتم دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات العامة الاتجاهية منها، للوصول إلى معلومات حقيقية وفعالة، يتم توظيفها للحصول على المعرفة الكاملة والتفصيلية التي لاغنى عنها لصناعة التوتر وهي بيانات تتناول عدة قضايا رئيسية هي:

- الكيان الإداري المطلوب صناعة التوتر له، وما يتصل به من أنشطة وما يقترب منه من عوامل، وما يتحرك فيه وداخله من أهداف ونزعات يسعى إلى تحقيقها.
 - الظروف المتصلة بهذا الكيان الإداري والمحيط به، وما يقوم به من أعمال وأنشطة تتحرك وتتدافع في محيطها العام.
 - الامكانيات والموارد المتاحة واللازمة لصناعة التوتر، ومدى توافرها والكيفية المطلوبة لاستخدامها، وبصفة خاصة السواتر التي سيتم تطبيقها واستخدامها لصناعة التوتر، وهم الأعمال الصريحة العلنية والآخر السرية لضمان أحداث الضغوط المطلوبة.
- ويتم استخدام هذه البيانات بشكل علمي وتشغيلها للوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة التي سوف تستخدم للحصول على المعلومات والتي سيتم توظيفها للوصول إلى المعرفة الكاملة المطلوبة عن الكيان الإداري الذي سيتم صنع التوتر الخاص بها.

ثانياً- التخطيط العام لصنع التوتر:

وهي مرحلة رسم التصورات الاستباقية لعملية صنع التوتر، وإيجاد البرامج لحركة كافة العوامل والعناصر المسند إليها عمليات صنع التوتر،

وتحقيق الارتباط التشابكي بين اليات الحركة، وبين انطلاقها المحسوبة بدقة بالغة، وبتناول التخطيط عملية الحشد والاعداد الجيد للموارد والعناصر اللازمة لصناعه التوتر، وهو ما يحتاج إلى فهم كامل لعملية التخطيط، خاصة ما يتصل بكل من:

- حشد الموارد والامكانيات.
- تهيئه الظروف والمناخ.
- الوصول إلى أفضل الطرق.
- وضع الاهداف المطلوب تحقيقها.
- ايجاد المسارات التي تؤدي إلى صناعة التوتر.

حيث يأخذ التخطيط العام لصنع التوتر عملية إعداد المسرح العام الذي سيتم صناعه التوتر فيه، وإيجاد الظروف المواتية التي تساعد على توليد الضغط، واستباق النتائج المتواليه التي تنتج الابعاد المختلفه التي يعتمد عليها في الوصول إلى الاسرار الخاصه بهذه الصناعه، سواء في تحديد المجالات، أو في تحديد الأدوات التي سيتم استخدامها لإيجاد مبررات التوتر الحادث، حيث تحتاج عملية التخطيط لصنع التوتر إلى معلومات كافيه عن الفرد المطلوب صناعه توتر له، وهي معلومات تتصل بكل شيء، ذاته أولاً من حيث الخصائص والصفات وقدرته على تحمل الضغوط، وما يهمله من موضوعات، أو ما يتصل به من آمال واهداف وطموحات، وكذلك ما يحيط به من ابعاد وجوانب ارتباطيه، من حيث مناخ العمل والادوار الملقاه على عاتق الكيان الإداري للقيام بها، وما يواجهه من اخطار التهديدات والتحديات وبالتالي يتم التخطيط لصنع التوتر وتوليد ضغوطه وفقاً لعدة تصورات استباقيه، تعمل كل منها على إيجاد الاوضاع الصناعه للتوتر، سواء المتصل بالعناصر والجوانب

والابعاد الخاصة بالشخص المطلوب صنع توتر له، أو المحيطة به والدافعه إلى توتره، وبصفه خاصة الارتباطات التي تتناسب مع صناعه التوتر من حيث:

- الإعداد لصنع التوتر والتمهيد الجيد له .
- ادخال أدوات صنع التوتر.
- استخدام أساليب صنع التوتر.
- معالجه الأوضاع القائمة لتناسب صنع التوتر.
- استخدام التصورات الاستباقية "السيناريوهات" الصانعه للتوتر.

ومن ثم وضع التصورات الجيده الصانعه للتوتر، وتحديد الخطه العامة لهذا الصنع، مع وضع الرؤية العامة التي سيتم عليها تحريك القوى والعوامل التي ستضع التوتر وتهيأ له الظروف والأوضاع الملائمه.

وتقتضى عملية صناعة التوتر رسم التصورات الاستباقية للحركة الفاعله للقوى والعناصر المشاركة في عملية الصنع، وهو ما يتطلب وضع برنامجاً تنفيذياً لكل طرف من الأطراف، محدد له فيها الاهداف المبرمجه، والاتفاق العام على ان توضع التصورات الاستباقية بشكل علمي وعملي، وإن يرتبط التنفيذ بالأوضاع الظرفيه مكاناً وزماناً

ثالثاً - التنظيم العام لصنع التوتر:

حيث تحتاج صناعه التوتر إلى إيجاد الهيكل التنظيمي المرن، والذي يستطيع ان يستوعب المتغيرات التي تطرأ من وقت إلى آخر، ويتجاوز الظروف والمعطيات العامة التي تصاحب عملية صناعه التوتر، وفي الوقت نفسه يعطى لمتخذ القرار المرونه الكافية، والمساحة التي تجعله يتحرك بشكل فعال لانجاز المهام والاعمال المطلوبة، ومن ثم فإن وضع الهيكل التنظيمي المرن يفتح المجال أمام حركة الاشياء وتصاعدها ارتباطاً ووجوباً بهذا النوع المتحرك

للفواعل الارتباطيه الخاصه بهذا العمل المطلوب وهو ما يتصل بتحديد الأفراد الذين سيقومون بتلك العمليه من حيث اختصاص كل منهم، ودوره الذي سيقوم به في عملية صنع التوتّر، وهو ما يتناول العديد من الامور التنظيمية، خاصة تحديد اجابات نهائيه عن مجموعه الاسئله الاتيه:

- من سيقوم بصنع التوتّر؟
 - ماذا سيفعل لصنع التوتّر؟
 - اين سيفعل لصنع التوتّر؟
 - كيف سيفعل لصنع التوتّر؟
 - متى سيفعل لصنع التوتّر؟
 - بأى شيء، سيصنع التوتّر؟
 - ما هو الوقت المتاح السليم نفيامه بالاعمال التي ستصنع التوتّر؟
 - من الذي سيشترك معه في صنع التوتّر؟
 - ما هي العلاقات التبادلية التأثيرية القائمة بينه وبين الآخرين لصنع التوتّر؟
- وبالتالى تحديد كافة العلاقات الارتباطيه اللازمه لهذا الصنع، وإيجاد التوصيف الوظيفي اللازم لكل منها، ووضع النظم الكفيلة بصنع التوتّر، وتحديد الادوار الخاصة بكل منهم، وبشكل واضح دقيق وفعال، وهو ما يقتضى الاتفاق العام على هذا التنظيم، وإيضاح كامل لاختصاصات كل فرد من الافراد، وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين كل منهم، والاشراف الدقيق على اداء كل فرد حتى تتسق الادوار، وتتسق الاعمال، ويتم صناعة التوتّر بشكل علمى سليم.

ويحتاج التنظيم الجيد إلى شرح مبسط لكافة قواعده، وإيضاح الهيكل التنظيمى لكافة العاملين، وشرح لقواعد السلطة والمسئولية، وتحديد لمدة

اصدار الاوامر والتوجيهات بشكل سليم، سواء كانت هذه العمليات علنية، أو كانت عمليات سرية ذات طابع خاص.

رابعاً- التوجيه العام لصنع التوتر:

حيث يبنى نظام التوجيه على اصدار الاوامر والتعليمات والتوجيهات التي من خلالها يتم صنع التوتر، وايجاد الانفعالات المسببة له، خاصة وان كثيراً ما يحدث هذا الارتباط الحيوى ما بين التوجيه، وما بين حدوث التوتر المطلوب، وهو ما يتطلب وجود نظام اتصال فعال بين متخذ القرار وبين من يقومون بالتنفيذ، وهو اتصال ذو اتجاهين أساسيين هما:

الاتجاه الأول: اتصال لابلأغ الاوامر والتوجيهات والتعليمات الصادره للمنفذين.

الاتجاه الثانى: اتصال لمتابعه ما تم من تنفيذ من الاوامر وابلاغها.

وفى هذا الاطار يتم استخدام التوجيه لتحريك الفواعل التي سوف تستخدم كل ما لديها من أدوات ومساعدات لأحداث التوتر المطلوب.

ويبنى نظام التوجيه على فاعلية كاملة في اصدار الاوامر والتعليمات إلى المنفذين، واحاطتهم بالتصورات التي يستهدف قيام كل منهم بدور فيها، خاصة ان هناك قدر كبير من التعاون المشترك لصناعة التوتر، كما ان هناك جانباً تنفيذياً يحتاج إلى تعديلات وفقاً للظروف والمتغيرات التي تتم بشكل عام

فضلاً عن ان كثيراً ما تكون هناك عقبات خفيه تطرأ من وقت إلى آخر، وتظهر صورتها الكاملة أمام الأطراف المختلفة، وتحتاج إلى معالجات خاصة للتغلب عليها من أجل صناعة التوتر، وسواء كان ذلك بشكل سرى غير ظاهر للعيان، أو كان باستخدام الأدوات العامة التي تترافق لصنع التوتر

المطلوب، ويحتاج الأمر إلى توضيح في عمليات اصدار التوجيهات إلى المنفذين، حيث يجب التفرقة ما بين نوعان من التوجيهات هما:

- توجيه عام أساسي ورئيسي ويتم احاطة العاملين به قبل القيام بالمهمة، ويقومون بتنفيذها دون أي تدخل اضافي آخر، وهو توجيه عام حاكم ومتحكم في جميع الاعمال التنفيذية التي تتم.

- توجيه خاص بكل مرحلة من مراحل صناعة التوتر، ويتم متابعته والتدخل بشكل فعال لتصحيح أي خطأ، والاقتراب من المنفذين للوصول إلى صناعة جيدة للتوتر المستهدف.

وفي إطار هذين التوجيهين يتم اصدار الاوامر والتعليمات.

خامساً - التنسيق لصنع التوتر:

حيث ان هناك العديد من الأطراف في عمليات صنع التوتر، ولكل منهم دور يقوم به، وينفذه وفقاً للآطار العام للتصور الاستباقي والمكونات الخاصة بكل منها، وهو ما يحتاج إلى تنسيق لكل من الأدوار، والمهام، والعمليات التي سوف تتم لأحداث التوتر المطلوب ويتم التنسيق الفاعل ما بين العديد من الآتى:

- الافراد الذين ستسند اليهم المهام والواجبات التنفيذية لكل منهم .
- المهام التي سوف تتم وفقاً لسير العمليات والخطة الموضوعية .
- الأدوار التي سيقوم بها كل فرد من الأفراد ومقدار التناغم والانسجام بينها
- التتابع الحركي الادائي الذي سيحدث من كل فرد وكذلك المهام المزدوجة المطلوب تنفيذها لصنع التوتر.

حيث يتم التنسيق بين كل من الافراد، وبين الأدوات التي سيتم استخدامها، وتحديد كيفية الترابط ما بين الاداء الخاص بكل منهم،

وتحديد العلاقات التبادلية التأثيرية للظروف والاحوال التي ستصاحب كل منهم في العمل المطلوب، وهو تنسيق ارتباطي بكل من:

- الأدوار.
- المهام.
- الأدوات المصاحبة.
- الأعمال المطلوب إنجازها.
- تنفيذ التصورات الاستباقية.

فالتنسيق عنصر أساسي وفعال في تحقيق وتنفيذ العمليات التي سينشأ منها التوتر، وبالتالي فإن التنسيق العام الذي يتم يدفع إلى تحقيق الفاعلية الكاملة لفريق التنفيذ في هذا الإطار العام يتم التنسيق ارتباطاً بعناصر كل من:

- الموقف العام القائم بين أطراف التوتر.
- المستهدف من الاهداف المرغوب فيها.
- الاعمال الواجب القيام بها لتحقيق الاهداف.

وبذلك فإن التنسيق عمل ارتباطي بالغ الأهمية ليس فقط للوصول بالامور إلى ما هو مستهدف منها، ولكن أيضاً لتحقيق هذا القدر الكبير من الضغوط الصانعة للتوتر المطلوب.

سادساً - التحفيز لصنع التوتر:

لقد ارتبطت صناعة التوتر بوجود أنواع متعددة من الحوافز التي يتم توفيرها لهذه الصناعة، سواء كانت هذه الحوافز حوافز مادية، أو معنوية، أو تجمع ما بين الركنين المادي والمعنوي، خاصة ان تحديد من سيقوم بهذه

العملية وتوفير الضغوط الخاصة به أمر سوف يساعد كثيراً على تحديد اشكال وأنواع الحوافز المستخدمة حيث ان هناك العديد من الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب وهو صناعة التوتر، وهو ما يتطلب من متخذ القرار فهماً كاملاً للعملية الادارية التي ستم لأحداث التوتر المطلوب، وقد تستخدم الحوافز سواء قبل عملية توليد الضغوط للمساعدة على أحداثها، أو بعد أن يتم صنع الضغوط والاستفادة منها في إيجاد الأوضاع الظرفية الدافعة للتوتر، وبصفه خاصة ان عملية التحفيز عملية متعددة المراحل، ومتعددة الجوانب والاتجاهات، وهي جميعها تعتمد على الفهم الكامل لمتلقى الحوافز، وعلى الكيفية التي تحدث وتتم بها هذه العملية.

فالارتباط قوى ما بين صناعة التوتر من جانب، وما بين عمليات التحفيز من جانب آخر، حيث يحتاج كل طرف من الأطراف إلى التمتع بالحصول على عائد مناسب من عمليات صناعة التوتر، ومن نجاحه في تحقيق هذا التوتر، وفي إيجاد الانطباع العام السائد المصاحب لصناعة التوتر، وبالتالي يتوفر الدافع القوى على استمرار هذه الضغوط التي تؤدي إلى صناعة التوتر، وفقاً للمعدلات المطلوب الوصول إليها.

وتحتاج عملية التحفيز إلى فهم كامل للأطراف الموكل إليها تنفيذ التصورات الاستباقية، وإلى وضع المراحل التي سيتم بها هذا التنفيذ، وإلى إيجاد الحوافز القوية الخاصة بنتائج كل مرحلة من المراحل الخاصة بصناعة التوتر فضلاً عن هناك تصور هام قائم ما بين متخذ القرار، وما بين المنفذين للضغوط المحققة لهذا التوتر، وهو ما يحتاج إلى رسم سياسة جيدة للمنفذين.

سابعاً - المتابعة عن قرب لصناعة التوتر:

مع تعدد المهام التنفيذية والاعمال الخاصة المرتبطة بها، تحتاج عمليات صنع التوتر إلى متابعه حثيثة عن قرب، بحيث يتم تنفيذ هذه الاعمال وفقاً لما

هو مخطط لكل منها، ووفقاً للتصورات الاستباقية التي تم التخطيط لها، وفي إطار البرامج الزمنية والتكاليف المحققة، وبالتالي فإن عمليات المتابعة التي تتم عن قرب باوضاعه المختلفة التي هو عليها، وبما يضمن احاطه متخذ القرار بشكل فوري بكافة التطورات الخاصة بصنع التوتر، حيث تحتاج عمليات صنع التوتر إلى متابعة جيدة في كافة مراحل عمليات التصنيع، وبصفة خاصة ان هناك العديد من الإجراءات التي يتم اتخاذها والخطوات التي تحدث لصناعه التوتر، وهي متابعة تأخذ شكلين اساسيين هما:

الشكل الأول: متابعة وقائيه تقوم بالتوقع لما سوف يحدث، ومحاولة ايقاف أي عمل من شأنه ان يعيق أحداث التوتر المطلوب، وعدم السماح لاي مستجدات تؤدي إلى عدم حدوث التوتر المطلوب، وتستخدم في ذلك كافة عمليات التنبؤ بالمسارات وتحديد اوجه الاختلال التي قد تحدث، وتعمل على اصلاحها واصلاح المسار، وعدم السماح بحدوث أي خلل يؤدي إلى عدم نجاح التصورات الاستباقية.

الشكل الثاني: متابعة علاجيه تنتظر إلى حدوث الخطأ والقصور، ثم تعمل على اصلاحه، وهي متابعة تستخدمها الدول المتخلفه، لكنها لا تستخدم في الدول المتقدمه التي تستخدم المتابعة الوقائيه، خاصة ان صناعه التوتر تكون على درجه عاليه من الحساسيه ولا تسمح بحدوث الخطأ أو القصور.

وتتم عمليات المتابعة، سواء كانت متابعة علاجيه، أو متابعة وقائية عن قرب للإحاطه الشاملة بما يحدث ويتم، خاصة أن كثيراً ما تتداخل عناصر ترغب في تغيير الاوضاع، أو معالجتها، أو أحداث التطوير الذي من شأنه ان يعمل على تغيير الصورة العامه، أو عكس الاهداف الموضوعه، وبصفة خاصة عندما يحس الطرف الآخر المصنوع له التوتر بالمقدمات التي تستهدف وضعه

تحت ضغوط متوالية، ويقوم باتخاذ الاجراءات الوقائية التي تحول دون حدوث التوتر، أو الوصول بالضغط إلى مستوى معين.

وبالتالي فإن المتابعة الجيدة سوف تساعد على تلافي القصور الذي سيتم، فضلاً عن ضمان الاحاطة الكاملة بكافة التطورات، ومعايشة الكيان الإداري لكافة ما يحدث ويتم في صناعة التوتر، وهو ما يتطلب أعلى درجات المتابعة، وهي المتابعة الوقائية.

وتحتاج إداره صناعة التوتر إلى توافر تجهيزات مادية ومعنوية للقيام بصناعته، وإيجاده بأشكاله المختلفة التي تساعد على الوصول إلى الاهداف الموضوعه، ولما كانت صناعة التوتر مرتبطة بالظروف العامة لمن هم ضحايا للتوتر، أو لمن سيتم تطبيقه وتنفيذه عليهم، فإن هذه الظروف العامة تنقسم إلى:

- (١) ظروف عامة مرتبطة بإستجابه الأطراف المطلوب صنع التوتر لهم، ومدى تأثيرهم بعوامل معينة تم ادخالها في صناعة التوتر.
- (٢) ظروف عامة مرتبطة بمدى قدرة صانع التوتر على استخدام أدوات معينة بذاتها، سواء كانت أدوات مسموح بها عليه، أو كانت أدوات محظوره سريه، ومدى قدرته على الابقاء على بعض منها سرّاً ولفترة زمنية معينة.
- (٣) ظروف عامة مرتبطة بمدى امكانية تحريك الدوافع المرتبطة بصناعة التوتر لدى المتلقى المصنوع له هذا التوتر، وهي ظروف عامة محيطه تحركها العديد من العناصر والعوامل التي تتحرك في إطار البيئه والمناخ المحيط.

(٤) ظروف عامة مرتبطه بمدى الارتباط الإداري الهيكلي المتزامن ما بين الظروف العامة المحيطة بعملية صنع التوتر والقدرة على استغلالها والنفاز منها، والتنفيذ الفعلي للتصورات الاستباقية التي تأتي عواملها متلاحقة ومتتابعة.

(٥) ظروف عامة مرتبطه بمدى النجاح الحيوي لكل مرحلة من مراحل هذا الصنع، وبصفة خاصة في تحديد الاهداف الكلية الحاكمة لعملية صنع التوتر وترتبط هذه الظروف العامة بظروف خاصة تملئها وتحددها اعتبارات كثيرة ومتنوعة، كما تعطى لها أيضا طابعها الخاص الذي يحدد كيفية التعامل معها، وبها، وفيها

وعلى هذا فإن تحليل الظروف والاضاع يساعد على معرفة أي العوامل والعناصر ارتكازية، يتم الاعتماد عليها، وهي عملية فعالة ومؤكدة الدوافع نحو صناعة التوتر، ونحو إيجاد الاوضاع التي تيسر هذه الصناعة، سواء في اطارها العام، أو في نطاقها الخاص.

وتقتضى عملية صناعه التوتر فوق هذا الأمر فهماً عميقاً شاملاً لكافة الجوانب والابعاد المتصلة بقضيه الصنع، سواء ارتبطت بالقوى الصانعه للتوتر، أو كانت مرتبطه بذات الطرف المصنوع له التوتر، فضلاً عن ما يحتاجه الأمر من عمليات تتم بدقه واستهداف خلال مراحل التصنيع المختلفه، خاصة في عمليات تتم بدقه واستهداف خلال مراحل التصنيع المختلفه، خاصة في عمليات مرحلة البدايه والتمهيد لحدوث التوتر، أو كانت متعلقه بمرحلة تنفيذ التوتر وتمساعد ضغوطه، أو كانت بمرحلة تنفيس التوتر، وانحساره، واتجاهه إلى التصفيه.

وعلى هذا فإن صناعة التوتر فوق كونها استهدافيه، أي لها أهداف محددة تقوم بتحقيقها، فإنها أيضا ظرفيه ترتبط بالظروف المكانية والزمانية

لعملية الصنع، وهو ارتباط يحتاج إلى فهم عميق، خاصة وأن كل عملية تقاس بذاتها، وإن اختلاف المصالح يؤدي إلى اختلاف الظروف والأوضاع المصاحبة لعملية صنع التوتر وأحداثه فضلاً عن أن كل عملية لها أهدافها، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق لهذه الأهداف، والتي نعرض لجانب منها في المبحث التالي.



المبحث الثاني عشر

أهداف التوتو

لا ينشأ التوتر بدون أهداف يسعى إلى تحقيقها، فحقائق الحياة وما تعرضه أوضاعها من توترات تفرض أيضاً وجود أهداف يسعى التوتر إليها، وهو بذلك مجال اختيار للقوى الفاعلة في الكيان الإداري الذي يسعى التوتر إليه، سواء كان سعياً من أجل السيطرة والهيمنة، أو كان سعياً من أجل أحداث فرصه للتحرك، ووضع وصنع تفاعل ارتباطي قائم فيه، ومن ثم لا ينشأ التوتر من أجل لا شيء، بل يتم إنشاء التوتر من أجل مجموعة من الأهداف الكلية التي يعمل على تحقيقها، وهي أهداف قاعدية عامة، وفي الوقت ذاته هي أهداف مرحلية يتم البناء عليها، وتحقيق أهداف خاصة، ثم تطوير الضغوط المصاحبة للتوتر للتوافق التام معها والوصول منها إلى مجالات عديدة ومتنوعة، يحتاج التوتر للوصول إليها، خاصة أن العمل الذي يتجه إلى تنفيذه له مجالات متنوعة، وأن اختيار أحداها يظهر بوضوح ما للتوتر من تأثير كلي على حركة سلوك الكيان الإداري، وأن هذا الاختيار يظهر لنا بوضوح كيف أن للتوتر مجال حركة فاعله، لعل التوتر في أبعاده وجوانبه المتعددة يستهدف تحقيق أهداف عديدة، بعضها يرتبط بذاته والبعض الآخر يرتبط باتجاهاته الارتباطية التي يستهدفها، وهو بذلك عنصر فاعل في السلوك الاتجاعي للكيانات الإدارية التي يعيش فيها.

وهو ما يفسر لنا أن لكل حركة هدف محدد، وأن توالي الحركات، وتوالي مولدات الضغوط، هو الذي يؤدي إلى التوتر، ومن ثم فإن هناك أهداف أولية مبدئية، وهناك أهداف أخرى جزئية ثانوية، وهناك أهداف استكمالية تنفيذه نهائية، حيث يمكن تصنيف الأهداف الكلية للتوتر إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: أهداف كلية إيجابية عامة وخاصة.

القسم الثاني: أهداف كلية سلبية عامة وخاصة.

ويتم التحرك لتحقيق هذين القسمين من الأهداف وفقاً للآليات المتاحة، وباستخدام الجداول الزمنية التي تؤدي إلى ظهور الضغوط التي تحقق التوتر وفقاً لكل قسم من هذه الأقسام.

وبالتالي فإن هناك علاقات تبادلية تأثيرية ما بين التوتر، وما بين الأهداف التي يسعى للوصول إليها، وإن كان في مرحلة من المراحل تتحول الأهداف إلى مصادر لأسباب جديدة لأحداث التوتر، وتتحول النتائج إلى أسباب، وهو ما تحدثه العلاقات التبادلية التأثيرية في حركتها الفاعلة والمسببة للضغوط المحدثه للتوتر، حيث يصاحب عملية أحداث التوتر شعوراً واحساساً تتصاعد حدته، مع توالي العمليات التي تتم، وتحدث أثارها بشكل متزامن.

فالتوتر يكتسب فاعليته من خلال استهدافه مجموعة من الأهداف التي تتحقق باستمرار الضغوط المولده للتوتر، وهو ما يكسب التوتر فاعلية ويجعله منجزاً لمجموعه الاعمال الرئيسية المحققة له.

وهو ما يجعل للتوتر اهدافاً بعضها معلن، والبعض الآخر خفي، وهي في خفائها تحتاج إلى وعي ادراكي شامل للاستدلال عليها، والوصول من مظاهرها العامة إلى حقيقتها الجوهرية الخاصة.

حيث أن هذه الاهداف الخفية هي الاهداف الأساسية للتوتر، وهي أهداف متلونه، كما إنها في الوقت ذاته تعد نتائج ملتبسة للعمليات والمعاملات العامة الكلية لكل منها.

لقد ارتبطت أهداف التوتر ارتباطاً قوياً بأعماله، حتى ان الأعمال المحققة داله عليها، وهو نتائج مرهونه بتوفر اسبابها، ومن ثم فإن هذه النتائج فاعله، كما انها متفاعله، ومن ثم فإن تحليل الاهداف والنتائج يوضح لنا

الأسباب التي أدت إليها، وهي عملية ليست بسيطة، ولكنها تحتاج إلى صبر تحليلي، حتى لا تتخدع بأسباب عارضه وأخرى حقيقية دائمة.

وحتى لا تصبح الأهداف الوقتية الظرفية هي الأساس في الوصول إلى التوتر الحادث.

فكثيراً ما يتم أحداث التوتر من أجل صرف الجهود عن أهداف معينة بذاتها، وكذلك من أجل توحيد الجهود للقيام بعمل معين، وإذا كانت هذه هي الأهداف العامة الجمعية للتوتر، فإن هناك أهدافاً نوعية عديدة يحتاج الأمر إلى التعرف عليها والتي أهمها ما يلي:

أولاً - استخدام التوتر لإرهاق الطرف الآخر واستنزاف قواه وقدراته:

حيث أن استنزاف قوة الطرف الآخر وإرهاقه وجعل قدراته موجهة لأهداف متعارضة، وجعل التناقض القائم فيها يؤدي إلى تدميره الذاتي، وهو هدف أساسي ورئيسي من أهداف التوتر، خاصة عندما يسيطر على الكيان الإداري الرغبة في إرهاق الطرف الآخر، واستنزاف قواه وقدراته، واستخدام كافة الطرق لأحداث الضغوط الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبصفة خاصة وضعه في مصيدة خبيثة تعمل على استنزاف قواه، وعلى الحصول على أي شيء بـ:

- ثمن مرتفع مغالى فيه .
- مواصفات غير جيدة
- توقيات غير مناسبة

وهو ما يؤدي إلى أن يكون الكيان الإداري المستهدف بهذه العمليات كيان له طابع خاص، سواء من حيث الضغوط المتوالية عليه، أو من حيث استخدام آليات وأدوات معينة لتحقيق هذا الضغط.

ويتحقق هذا الهدف بتعدد استخدام التوتر في كثير من الاعمال التي تتم، سواء في مجال الاعمال الدولية، أو في مجالات أخرى سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، أو ثقافية من أجل إرباك الطرف الآخر، أو إرهاب واستنزاف الكيان الإداري المصنوع له التوتر وسواء بشكل شامل كامل أو في إطار الاعمال والعمليات التي تتم في نطاق محدد خاصة أن التوتر يعد السلاح الخفي الذي يتم استخدامه بذكاء ودهاء لأحداث أكبر الأضرار في صفوف العدو، خاصة أن التوتر يتم بشكل غير مباشر للوصول إلى شل عقل، وإرباك تفكير هذا العدو، فضلاً عن جعله غير قادر على القيام بالأعمال التي كان يقوم بها، حيث يعمل التوتر على إرهاب هذا الطرف واستنزاف قواه وقدراته، خاصة في معالجة آثاره العديدة التي يطل منها، ويحدد أبعاده ومجالاتها العامة والخاصة، سواء في الإطار الخاص بالمواجهه، أو في نطاق عمليات تحديد هذه المواجهه.

وهو ما يتصل بمسرح العمليات المفتوح بين أطراف التوتر، وادخال العديد من متغيرات المواجهه، سواء كانت متغيرات اقتصادية، أو سياسية، أو عسكرية، أو أمنية، أو اجتماعية، أو ثقافية ومن خلال علاقات الدبلوماسية والدبلوماسية المضادة ومن خلال العمل السري والعمل الأمني العلني العام تتحدد الأدوات والوسائل الأكثر فاعلية في أحداث التوتر، وفي تصعيد معدلاته، وفي الوقت ذاته تتحدد كافة الضغوط التي تؤدي إلى استنزاف الكيان الإداري وإرهابه، أو الحد من قدراته المتصاعده، سواء كانت أفعال التوتر ايجابية الاثر، أو كانت محركاً لعناصر وعمليات أخرى كثيرة.

فكثيراً ما يحدث ويتم تطوير وسائل الضغوط التي تحدث التوتر، واستخدامها في تدبير أدوات جديدة تؤدي إلى:

- شغل الكيان الإداري عن أهدافه الحقيقية، واصطناع أهداف بديله تحل محل الأهداف الأصلية، وتضيع فرصه تحقيق هذه الأهداف.
- تغيير خطط واستراتيجيات هذا الطرف، واستبدالها بخطط واستراتيجيات أخرى بديله موضوعه على عجل وليس لها الدوام.
- تعديل ما يقوم به من أعمال والقيام بأعمال أخرى، لا تضيف شيئاً إلى العمل الحقيقي الذي كان يقوم به.

وبالتالي فإن هذه المواجهة التي توجه إلى محاربة التوتر ومصادرة تستنزف الموارد المحدودة الموجهة والمخصصة للاستثمار في مجالات معينة، وبالتالي يتحول الأمر إلى معول هدم جبار، يتم بشكل متزايد ومرهق للكيان الإداري الذي يتم فيه أحداث التوتر.

ويعانى الكيان الإداري من حدوث ضياعات وفواقد متعددة، سواء كانت فواقد الوقت، أو الجهد، أو التكلفة، وهو ما يستنزف قدراته وقواه، ويوجهها إلى أشياء أخرى بعيدة المنال.

وهو ما تحققه الدول الكبرى في علاقتها بالدول الصغرى المنطلقة إلى الحصول على مكانة اكبر، فتقوم بالتحالف مع اصدقائها لارغام هذه الدول على تحمل تكاليف باهظة، خاصة في سبيل الحصول على ما ترغب في الوصول إليه.

ثانياً – استخدام التوتر لالهائ الطرف الآخر وصرف جهوده عن عمل معين:

وهي عملية تتم في ضوء الاستعداد الطبيعي للكيانات الادارية للقيام بأعمالها التي وضعتها نصب أعينها، خاصة عمليات التأمين الذاتى لاستمرارها، وما يتصل بالأمن القومى الشامل لقطاعاتها المختلفة، وما يواجهه

الكيان الإداري من أخطار محدقة ومحيطة به، وتحقيق المنظومة الاتجاهية الفاعلة بمقتضى التعامل مع هذه الاخطار، ودون الالتفات إلى حقيقة التوتر القائم بالفعل، وهل هو حقيقى فعلى، أم كان الهدف منه صرف النظر عن عمل معين يقوم به الكيان الإدارى، أو ما نطلق عليه الالهاء والتغمية والتغمية عن أنشطة تمارس ضد هذا الكيان، وبالتالي فإن هذا الهدف مزدوج، حيث يأتى من مصدرين رئيسيين هما:

المصدر الأول: التغمية والتلهية عن هدف آخر والانصراف إلى شىء آخر، يتم التوجيه اختياراً واجباراً، ودون وعي أو ادراك، بل بقوة الاندفاع الذاتى، والتطور الحادث في الاتجاه العام الذي يتجه إليه هذا الكيان.

المصدر الثاني: الابتعاد عن عمل أصلى يقوم به الكيان الإداري وصرفه عن هذا العمل الخطير الذي يقوم به، خاصة في مجال تأسيس التنمية الحقيقية الفعلية، واربাকে وبشكل يغطى الابعاد والجوانب المؤثرة على حركة الاشياء.

وبالتالى دخول هذا الكيان الإداري إلى عمليات تستنزف موارده وامكانياته فيما لا طائل له ولا عائد منه، أو ما نطلق عليه استخدام التوتر للتدمير الذاتى، وتحويل الاهتمام من عمل معين أساسى ورئيسى يستهدفه الكيان الإدارى، إلى اعمال أخرى استنزافية ترهق هذا الكيان، وتؤدى إلى افشاله وتحطيمه، أو اجراء عمليات تأخذ كافة الاموال التي كانت مخصصة للانفاق على العمل الرئيسى والاساسى، وانفاقها فيما لا عائد من وراءه، أو فيما لا فائده ترجى منه، حيث يعمل هذا النوع من التوتر على صرف جهود التنمية في الدول إلى القيام باعمال أخرى للحفاظ على استمرار الدولة، وعلى استمرار انظمه الحكم، وعلى مواجهه الأحداث المتصاعده التي تحدث باشكالها المختلفة، خاصة وان طرق معالجة التوتر قد تكون دافع الأفراد إلى

التفاضى عن الأسباب الحقيقية التي تواجه الاطراف، والاتجاه إلى عمليات أخرى انشأها التوتر، خاصة تلك العمليات الامنية التي تستوجب التعامل الذكى معها، والوصول إلى درجة عالية من الاستعداد والجاهزية اللازمه التي تدفع بها الاذى والاختار عن الكيان الإداري وبالتالي فإن اظهار خطر جسيم يهدد الكيان الإداري، ويهدد الوصول اليه، يعمل معه الأطراف المختلفة على الوصول إلى قدر كبير من الجاهزية للتعامل معه، وتحجيمه، وعدم حدوث المخاطر المترتبة عليه.

وبذلك فإن الهدف العام للتوتر، هدف محوري مؤسس للعمليات التي تتم، وهو هدف يأخذ نطاقة الخاص المؤثر على حركة الكيان الإداري، كما إنه يؤثر في محيط هذه الحركة، ويقوم هذا التأثير على حساب ذكى ليس فقط للافعال، ولكن أيضا لردود الافعال التي تتم وتحدث، ومن ثم فإن قدره الكيان الإداري على التغلب على أهداف التوتر، تكاد تتوقف على الفهم العام للأهداف الحقيقية له.

ولعل وجود خطر أمني جسيم يهدد الكيان الإداري، سواء في استمراره، أو في وجوده بالسلطة، أو في النظام الحاكم، ما يدفع إلى تأكيد هذا الامر، وهو ما يتوقف على مدى تمتع النظام الحاكم بالشعبية والتأييد من جانب أفراد الشعب، أو تمتعه بقدر كبير من الازدراء والسخط وعدم الحب وهي جميعها تؤخذ في الحسبان عند أحداث التوتر.

وغالباً ما يعالج هذا الخطر الأمني بعمليات تحالف وتعاون مشترك، ويبحث أوجه الاتفاق بدلاً من الخلاف ونبذ الفرقة، ووجود هدف عام مشترك يؤدي إلى انحسار التوتر، ويؤدي إلى ازالة الخلافات المتجددة.

ثالثاً - استخدام التوتر لتغيير وتحويل الانتباه إلى عمل معين:

حيث تسعى الكيانات الاداريه الشابة إلى وضع هدف أساسي لها، وارجاء النظر في أهداف أخرى لها، وبالتالي فإن وضع الاولويات يحتاج إلى حدوث توتر عام، وهو هدف أساسي من الاهداف التي تسعى إليها الكيانات الادارية، خاصة عندما يكون لديها هدف جمعي عام يحتاج إلى تكاليف باهظة، ويحتاج إلى تحمل ضغوط سياسية واقتصادية مرتفعة، وهو ما يدفع إلى القيام بهذا التوتر من أجل جعل هذا الهدف مستساعاً ومتقبلاً من الجميع، حيث ان الوصول إلى شيء أساسي وجوهري يؤكد الوجود والاستمراره، ويحافظ على استمرار الكيان الإداري بشكل سليم، وهي مهمة الكيانات الاداريه، وسبب أساسي في وجودها، وترشيحها للاستمرار، وبصفه خاصة عندما يكون جانب كبير من أفراد الكيان الإداري غير مهتم، أو لا يعطى الاهتمام الكاف لهذه الامور ومن ثم فإن التوجه العام لمتخذ القرار يجعله يلجأ إلى صنع التوتر، ومن ثم يوعز لصانعي التوتر للفت النظر إلى خطوره ترك الامور على ما هي عليه تتفاعل، وترك الكيان الإداري المستهدف بعيداً عن هذا الهدف الرئيسي العام له، وبالتالي تلجأ إلى استخدام صناعه التوتر من أجل الحصول على دعم وتأييد أفراد المجتمع لهذا التوجه العام الذي سوف يتحملون ضغوط تكلفته، وضغوط الممارسات التي تتم بخصوصه.

حيث يعمل التوتر على تحويل الانتباه إلى شيء معين، سواء كان هذا الشيء يستهدفه الكيان الاداري، أو كان يتناول هذا الشيء مرغماً نظراً للخطر المتولد عنه، أو كان هذا الأمر له طبيعة تفاعليه مرتبطه بنمط الحياة التي يعيشها الكيان الاداري، أو كان متفاعلاً مع الصراع الدولي، وهو ما يستدعي فهماً عميقاً للأسباب الجوهرية التي يقوم عليها التوتر، خاصة وان هذا الأمر يستدعي في الوقت ذاته حرصاً على عدم الدخول في مجالات جديده

تثير من التوتر الكثير، وتؤدي إلى تدافع أكثر للضغوط الصانعه لمزيد من التوتر لأن القيام باستخدام التوتر لصرف الانتباه عن الهدف الاساسى والرئيسى لكيان إداري معين، يكون بالفعل قد قام بالاعداد لتنفيذه والوصول اليه، وهو ما يتطلب فهماً وتبنيهاً عاماً لهذا الكيان الادارى.

وكلما كان الهدف الاساسى للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري معلناً ومصمماً على تحقيقه، كلما كان من الصعب قبول تغييره أو تعديله، وبالتالي يستخدم التوتر من أجل تحمل تكاليف باهظة سيتم انفاقها للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ومن أجل الوصول إلى أعلى درجات التضحية في سبيل انجازه.

فالعلاقات التبادليه التأثيريه بين عمليات صنع الضغوط وتوليدها، وبين الاهتمام العام الذي يصبه الكيان الإداري هو الذي يؤدي إلى الإحاطه الشاملة بكافة الأعمال التي تتم وتجرى للكيان الادارى.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحتاج الأمر إلى إعادة فهم التوازنات الاتجاهيه العامة لحركة الكيان الادارى، وإعادة حساب التفاعلات التي تتم، والتربط من بينها إعادة صياغة الاهداف، وما يرتبط به الأمر من حساب جيد لردود الافعال حول اجراء عمل معين يتم القيام به.

كما يرتبط أيضاً هذا الهدف بأهداف أخرى من بينها تأسيس هدفاً جديداً يؤدي إلى صرف النظر عن الهدف الاصلى، سواء للابد أو إلى حين خاصة في وقت الازمات والكوارث التي تجتاح الكيان الإداري سواء كانت طبيعیه أو كانت صناعیه مفتعله، ويتم ادخال الكيان الإداري في معتركها.

ومن ثم فإن حسابات العائد والتكلفة، وحسابات المكسب والخسارة جميعها تؤدي إلى نتائج محددة، وهو ما يتطلب ادراكاً حقيقياً لفاعلية أدوات أحداث التوتر، فضلاً عن الاستهداف لحقائق ومتطلبات الكيان الإداري.

وبالتالي يتم صرف النظر عن هذا العمل الذي يتم القيام به، وهو ما يوضح أن التوتر في هذا الإطار عالي الفاعلية، خاصة إن كثيراً ما كانت جهود التنمية والاستثمار في بلد معين تتجه إلى إنشاء مشروع حيوي، ولم تبدأ سوى في الاتفاق على مرحلة التأسيس، وعندئذ تقوم القوى المعادية باستخدام التوتر الأمني بما يعمل على صرف هذه الدولة عن القيام بمشروعها الأساسي، وتتجه إلى الاتفاق على الجهود الأمنية لمواجهة الخطر الجديد الذي حدث، واجتاحت الكيان الإداري وأدى إلى نشوء الاهتمام الكبير به.

وهو ما يجعل العديد من حركات التحرير، وحركات العدل والمساواة، وحركات الإصلاح، وحركات أخرى عديدة تقوم بمطالبها، وتقوم بأعمالها شاملة اشغال الحروب والقيام بانقلابات وتوازن عسكرية، واشغال نيران العصيان المدني، واشغال الفتن والمؤمرات من أجل الوصول إلى صرف نظر الكيان الإداري عن أهداف محددة، من أجل البقاء في السلطة.

رابعاً - استخدام التوتر كغطاء لعمل معين:

أي أن الكيان الإداري يستخدم التوتر كساتر لتغطية القيام بعمل معين يقوم به أطراف الكيان الإداري، وبالتالي كان هذا الساتر يحتاج إلى أن يكون قوياً حتى لا يستطيع الأفراد العاديين اختراقه، ومن ثم يأتي التوتر ليدفع إلى تكوين هذا الستار الذي يحمي عملية القيام بهذا العمل من الانكشاف والاتضح، سواء كان هذا العمل عملاً مشروعاً أو غير مشروع، وسواء كان هذا العمل عملاً تنفيذياً رئيسياً، أو كان عملاً فرعياً.

وهو ما يرتبط بخصائص ومواصفات هذا الهدف من حيث كونه يتصف بمجموعه من الصفات الأساسية أهمها ما يلي:

- إنه كثيف بشكل كبير.
- إنه يجعل العامة لا يفقهون.
- إنه يستغرق الجميع في إطاره.

فالارتباط الحيوي الفعال ما بين الضغوط الصانعة للتوتر، وما يحدث من ازعاج، يؤدي إلى إيجاد إهتمام كامل بهذا التوتر المصنوع، والذي يتيح قدر كبير من التعمية والتغطية على ما يتم ويحدث في الخفاء بالفعل، وهو ما تلجأ إليه الدول من استخدام مباريات كره القدم بين الفرق الرئيسية، أو استخدام الحفلات الغنائية لأحد المطربين الشهيرين، أو استخدام أي من مصادر الاهتمام الرئيسية لأفراد الشعب للتغطية على الأوضاع الاقتصادية المتردية التي لحقت بالأفراد نتيجة سياسات اقتصادية غير سليمة، أو الدخول في صراع مع أطراف دوليه.

وكما كان قائد الكيان الإداري يتمتع بالشخصية الكاريزمية، وبصفات القيادة الفعاله، كلما كانت قدرته اقدر على صناعه ستار حيوى وفعال يتم من خلاله تنفيذ ما أراد تنفيذه، سواء سراص أو علناً وفقاً والهدف الذي تم وصفه.

ويستخدم الستار التوتري بشكل عام توجيهي فعال، يؤدي إلى حدوث العمليات خلفه دون ان يشعر بها أحد من الأفراد العاديين، ودون ان تلفت الانظار إلى ما يتم ويحدث وراءه، بل وكثيراً ما ينشغل الأفراد بالحدث العام

له، ويقومون بالتعامل مع ما يستهدفه بناء هذا الستار، وما يقوم به من صرف الاهتمام عن ما يتم تنفيذه.

ويشترط في استخدام الهدف الحيوى العلنى ان يكون متمتعاً بالعديد من الخصائص الاساسيه، واهمها ما يلى:

• الفاعلية الكاملة.

• الجاذبية الشديدة.

• الإيهار الانجازى.

وبالتالى يأتى التوتر في هذا الاطار مجرد ستار للتعميه والوصول به إلى تحقيق أهدافه، كغطاء يتم تحته القيام بالاعمال المطلوبة، وبصفة خاصة عندما يتم استخدام الرموز الشعبيه، والاهتمامات الشعبيه، والهدف القومى العام في سبيل تحقيق ذلك.

خامساً - استخدام التوتر لتحفيز العاملين:

وهو هدف عام يلجأ إليه متخذ القرار في كثير من الكيانات الإدارية التي لا تملك أموالاً أو أشياء مادية يمكن أن تستخدم في تحفيز العاملين لديها، واقناعهم بالقيام باعمال معينة، بالاضافة إلى تحريك العديد من الاشياء لتنظم جميعها في سبيل تحقيق هدف معين، حيث كثيراً ما يعجز متخذ القرار عن توفير ذلك الحافز المادى الذي يضمن له اداء أفضل للعاملين لديه، خاصة مع قصور واضح في الامكانيات والموارد، وهو ما يدفعه إلى اللجوء للتوتر لأحداث الاثر التفاعلى المطلوب، أي أن يتم استخدام التوتر كمثير وسبب خارجى من أجل تحفيز العاملين، وزياده قدراتهم، ورفع مهارتهم للتعامل مع القضايا التي يثيرها هذا التوتر، أو القضايا التي يواجهها، خاصة ما يتصل بعناصر التهديد العام، والاحطار التي تهدد المجتمع ككل، وتستخدم العناصر الأساسية

لمواجهة المجتمع بتيارات المتصاعدة، ويصفه خاصة اذا ما كان ذلك يمثل حافزاً ودافعاً للإنجاز وهي عملية بالغ الأهمية، حيث يتحول الهدف المعنوي إلى حافز قوي، ويصفه خاصة مع استخدام رموز:

• الشجاعة والاقدام.

• القدوة الحسنة.

• البطولة العليا.

• الفوز بالسباق.

• الانجاز الرائع.

• التفوق الأخاذ.

• المبادأة الحيوية.

وهي جميعها حوافز غير مادية، وتعد في هذا الاطار فعاله ودافعه إلى مزيد من العمل المتواصل الذي يحتاج إليه قائد الكيان الإداري للوصول إلى تنفيذ ما يرغب وما يستهدفه، ودون تحمل أي تكاليف مادية كحوافز لا يستطيع دفعها.

وبالتالي فإن استخدام التوتر يكون هنا بحذر شديد، حيث إنه قد يؤدي إلى تعقيدات شديدة، مثل رفض ما يقوم به الكيان الإداري، وتصعيد المعارضة ضده، فضلاً عن أن القوى التي يستهدفها قد تدفع إلى ما هو غير مخطط وتقوم بأعمال ضاره بالكيان الإداري.

فالتبيعة الحركية القائمة على استخدام التوتر كحافز وكمثير أمر بالغ الأهمية، والانجاز الارتباطي الذي يتحقق يعد بمثابة معجزه، وبصفه خاصة تحريك الأفراد للقيام بهذا العمل رغم قلة الامكانيات المتاحة له، وهو ما يتصل بالمعرفه الكامله بالعاملين في الكيان الإداري من حيث عناصر:

الدافع، والرغبة، والحاجة، والامال، والطموحات، والاهداف، وبالتالي استخدام التحليل المتكامل لمعرفة كيفية التعامل معها.

سادساً- استخدام التوتر لانجاز عمل معين:

أي جعل العاملين في هذا العمل يبذلون أقصى جهدهم في سبيل الوصول إليه وتحقيقه، واستخدام كافة ملكاتهم لابتداع هذا العمل، والوصول به إلى أعلى درجات الانجاز، وبصفه خاصة في عناصر أساسية هي:

- التفرد.
- الابهار.
- التنفيذ.

وفي هذا الاطار يعد هذا الهدف الرئيسي للتوتر هدف حاكم ومتحكم في الكيان الاداري، حيث يوجه إليه كافة الجهود من أجل انجازه وتحقيقه.

وبالتالي فإن ربط التوتر بتحقيق الانجاز أمر سوف يساعد على استخدامه وعلى تفضيله، سواء كسياسة يتبعها الكيان الاداري، أو كأسلوب منهجي لتحقيق فاعليه الدور المطلوب.

أي إن هناك ارتباط أساسي ورئيسي قائم ما بين انجاز هذا العمل المطلوب، وما بين تفاعلات صناعة وتوليد الضغط اللازم لأحداث التوتر، وهو أمر بالغ الأهمية، حيث إن الضغط المتولد عن التوتر أمر يؤدي إلى التفاعل الحيوي داخل الكيان الاداري، وهو ما سوف يدفع العاملين إلى القيام بالانجاز المطلوب.

أي إن هناك هدف عام قد تم وضعه، وهو ما يحتاج إليه التوتر للقيام به، حيث يمثل انجاز هذا العمل أحد الاهداف العامة الرئيسية التي تتم، وبالتالي

فإن امكانيات ان يتحول التوتر لانجاز هذا العمل المعين تصبح مرتفعه ومحققه لذاتها.

وعادة ما يتم الاتفاق على استخدام التوتر بشكل رئيسي وأساسي، خاصة أن الوسائل والادوات الأخرى عادة ما تكون غير كافية لانجاز العمل المطلوب.

سابعاً- استخدام التوتر كضغط عام متولد:

أي الوصول بالتوتر إلى هذا الشعور العام الذي يجتاح الكيان الإداري، مؤثراً على سلوكه العام، سواء تجاه شيء معين، أو بشكل عام تجاه كافة الأشياء، وهو ما سوف يؤثر بشكل أساسي ورئيسي على عمل الكيان الإداري، ويؤدي إلى إيجاد هذا الشعور العام بالتوتر، أي إن التوتر يتحول إلى ضغط عام متولد من قوى صنع التوتر، وهو ضغط يميل إلى الاتجاه إلى القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو إيجاد العلاقات التبادليه التأثيريه التي تحدث اثارها في سبيل الوصول إلى تحقيق هذا العمل.

حيث تصاحب عمليات توليد الضغوط، عمليات إيجاد البواعث التي تدفع إلى التوتر، وفي الوقت نفسه اجراء التتابعات الاداريه الهيكلية المولده لهذا الضغط.

وعادة ما يقوم الكيان الإداري بالتنبيه إلى ما يحدث، وهو ما سوف يشير إلى الطبيعة الحركية المتوازنة للاداء التنفيذي لهذا الكيان الإداري، وهو ما قد يساعد على فهم العلاقات التبادليه التأثيريه للفواعل في هذا الكيان، وبالتالي معرفة كيفية التأثير على سلوكها، وهو ما يستخدمه المستهدفين للتوتر عند التعامل مع هذا الكيان.

فاختيار الأهداف، عملية ليست بسيطة، وإنما يتم الوصول إليها في إطار معرفه كامله بالظروف والامكانات والموارد التي لديه، ومن ثم يتم اختيار الاهداف التي يمكن تحقيقها، وهو ما يتطلب أيضا اختياراً للوسائل التي سوف يتم استخدامها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة آثار التوتر في المبحث التالي.



المبحث الثالث عشر

آثار التوتر

يدل التوتر ويستدل عليه بآثاره التي أنتجها ، وما قام به وما أنتجه من آثار أمر بالغ الأهمية في الوصول إلى طبيعة التوتر الحادث، خاصة أن التوتر يستدل عليه بآثاره التي يصنعها، وهي علامة يضعها عليه، كما أن تشخيص التوتر يقع في نطاق تحليل الآثار التي أنتجها، وهو الأمر الذي يحتاج معه إلى فهم لكافة الجوانب والابعاد الخاصة به، حيث أن أهم أثر للتوتر هو الاختلال بالتوازن الادائي الحركي للكيان الإداري الذي يستهدفه، ومن ثم فإن حركة الأشياء واتجاهها، وقياس فاعليتها يظهر بوضوح كم التوافق الادائي الذي تم، وما أنتجته فاعليات التوتر من تأثير على حركة واتجاه الكيان الإداري، خاصة إن استباحه التوازن الادائي الخاص به تكون هي المهمة الأولى التي يستهدف التوتر إيجادها.

ومن ثم فإن تحديد نوعية الآثار وتحليل ودراسة أبعادها وجوانبها تمثل المهمة الأساسية في تشخيص التوتر والتعرف على جوانبه وأبعادها الادائية العامة والخاصة، وبصفه أساسية أن التوتر عندما يتيح آثاره، فإنه يترك في الكيان الإداري المستهدف عدة تأثيرات من بينها:

- تأثير الكيان الإداري بعمليات التوتر.
- تأثير العاملين في الكيان الإداري بعمليات التوتر.
- تأثير الثقافة العامة للكيان الإداري والأفراد فيه بعمليات التوتر.

ومن ثم ينطبع أثر التوتر بشكل فعال على حركة الكيان الإداري، وعلى الاتجاه العام لهذه الحركة، وعلى المسارات التي اتخذها، سواء في تصاعدها العام، أو في انطلاقه القوى المتحركة له.

وبالتالي فإن الاختلال الذي أحدثه التوتر يتم تحليله ودراسته وقياسه، وتحديد الجوانب الخاصة به، سواء كان ذلك:

- اختلال هيكلية واسع المدى يصاب به الكيان الإداري.
- اختلال ظرفي وقته طارئ ومؤقت مرهون بظرفياته وعدم قدرته على الاستمرار.
- اختلال ارتباطي النشأة والتكوين يتم استمراره باستمرار عامل معين قد تم احداثه.

وكما تم دراسة الآثار التي انتجها التوتر، والمضى قدماً في تحليلها والوقوف على فواعلها من جانب، ومعرفة المناخ السائد الذي صنع وولد عده ضغوط، أو ساعد العناصر والعوامل التي ادت إلى هذا التوتر، كلما استطعنا الوصول إلى معرفة تأثير الضغوط المتتالية التي صاحبت عملية انتاج هذه الآثار، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً يحيط بالثوابت والمتغيرات التي تجتاح عالمنا المعاصر، ومعرفة كامله بها، وبأبعادها، وقياس تأثيرها على التوازن الادائي الحركي للكيان الإداري، وهو ما يحتاج إلى تناول آثار التوتر بشكل تفصيلي ولكن بإيجاز على النحو التالي:

أولاً- تحليل آثار التوتر:

حيث يتم تجزئة آثار التوتر للوصول إلى عناصرها التي ساهمت في حدوثها، ومعرفة التفاصيل الخاصه بكل عنصر من هذه العناصر الحاكمة والمتحكمه فيها، وبالتالي يتم الوصول إلى بيانات ومؤشرات بالغه الاهميه في فهم قضيه التوتر، وفي تحديد ومعرفة اثاره التي نشأ عنه حيث تأتي قضية التحليل عادة، عندما يتم التعامل مع التوتر بشكل كلي شامل، وهو تعامل يبدأ باجراء ما يلي:

- تحليل عناصر ومكونات التوتر الذي تم وتحديد اجزائه بشكل كامل دقيق.

- دراسة علاقة كل عنصر بالعناصر والمكونات الاخرى، وتحليل دور ومساهمته في تكوين وانشاء ظاهره التوتر بشكل عام.
- الوصول إلى القياسات التأثيريه المترابطه لكل عنصر من العناصر وتحديد أفضل الطرق للتعامل معها وبها وفيها.

حيث يعرف التوتر عادة بآثاره التي انتجها، وهو ما يجعل من دراسة الآثار قضيه فاعله ومتفاعله، محركه للعديد من العناصر العامة التي تأتي اثرها بشكل كامل في المجتمع، وعادة ما تقاس آثار التوتر سواء الايجابيه أو السلبيه وفقاً ومقتضيات التعامل الذي تم، خاصة ان هناك العديد من القوى التي تعمل وراء شعار كثيف من التوترات العالميه، سواء كانت هذه القوى مدفوعه مباشره إلى التعامل معه، أو كانت تعمل بطريق غير مباشر في هذا التوتر، وبصفه خاصه أن التوتر الدولي تتداخل فيه تصرفات اطراف عديده، بعضها بارع في اخفاء ذاته، ويلجأ إلى الاساليب غير المباشره، رغم إنه طرف أساسي في معادله التوتر الدولي الحادث في المنطقه، ورغم دلالات التعامل التي توضح حجم المصالح والارتباطات التي يسعى إلى تحقيقها، والوصول إليها بشكل فعال مباشر، وبالتالي يحتاج الأمر إلى فهم ادراكى عميق للآثار الناجمه عن طبيعة الحركة الفاعله للتوتر، وعن العوامل المتفاعله مع عناصره الارتكازيه، سواء كانت هذه العوامل فواعل أساسية في أحداث التوتر وتوليد ضغوطه، أو كانت عوامل مساعده على توليد هذه الضغوط، وكلما كانت مصادر التوليد للضغط فاعله وحاكمه لعملية أحداث التوتر، كلما كانت معدلات صعود الضغط المولد للتوتر قياسيه ومتصاعده، وهو ما يتم معرفته وتحديد، خاصة ان هذه الانشطه تعد متواليات فعاله لتحقيق التوتر.

حيث كثيراً ما يتم الوصول إلى تحديد التوتر من خلال دراسة متانيه لآثاره، ومعرفة النتائج التي قام بإيجادها وصنعها في المحيط العام لحركته،

وما أحدثه من معالم ساهم العديد من العوامل والعناصر في نشأتها وتكوينها، خاصة ان حركة الكيان الإداري المصنوع له التوتر، كثيراً ما تكون صدى لضغوطه التي يقوم بها، حيث تتعدد آثار التوتر وفقاً لمدى الشعور العام به، وهي آثار تتفاوت مع المدى الذي بلغه، سواء في اجتياحه وجموحه، أو في إطار الترابط الادائي بين اجزاء ومكونات التوتر، وبين الكيان الذي حدث فيه التوتر، وهو نتاج ارتباطي بالتوتر الحادث، يصعد ويزداد، وينقص ويتراجع في مؤشرات العامة وفي نتائجه الخاصة، وبالتالي فإن آثار التوتر تختلف، وفقاً ومدى الشعور والاحساس به، ووفقاً لمدى الظرفيات التي تحيط بعملية أحداث التوتر زماناً ومكاناً، وهو الذي يتم تناوله كمتلازمة ضرورية لتحديد طبيعته الارتباطية الادائية التي انتجت آثار التوتر.

ثانياً- الوصول إلى نوعية الآثار:

تحدث آثار التوتر نتيجة للعلاقات الادائية القائمة ما بين عنصرين أساسيين هما:

- القدرة الذاتية للكيان الإداري الذي حدثت فيه عملية التوتر، ومدى مقاومته للتوتر.
- التوتر المستهدف القيام به، ومدى براعه استخدام العناصر الخاصة بتكوينه.

حيث يؤدي التوتر إلى آثار متعددة، تحتاج إلى الوقوف الكامل عليها، ويمكن لنا أن نضم كل منها في قسمين رئيسيان هما:

القسم الأول- الآثار الايجابية للتوتر:

وهي آثار بحكم تفعيلها تقوم باحداث قدر كبير من التطور الايجابي داخل الكيان الاداري، وتفعيل امكانياته وموارده بشكل يحقق مجموعه من

الاهداف الايجابية التي يقوم بها، حيث قد ينجم عن التوتر شعور ايجابي فعال، وهو الشعور المدرك لتحويل كل أو جانب من الضغوط المتوترة إلى ابعاد ونتائج ودلائل، وفي الوقت ذاته إلى مؤشرات ايجابية، تعمل على الارتقاء باداء الكيان الاداري، وتحويل الضغط إلى عنصر فعال، خاصة اذا ما كان التوتر يمثل تحدياً FACE CHALLENGE يحتاج مواجهته إلى تحالف كافة قطاعات واجزاء الكيان الإداري المستهدف من التوتر، وهو بالتالي مسئولية رئيس الكيان الاداري، أو مسئولية متخذ القرار الذي يواجه التوتر، ويعمل على التعامل معه.

وهي مجموعه آثار يستهدفها الكيان الاداري، ويعمل على تحقيقها والارتباط بها قاعدياً وادارياً بشكل فعال، وهي عملية بالغة الاهمية والخطورة، خاصة عندما تظهر نتائج هذه الأهداف متحققة على ارض الواقع، وتعمل في تحقيق اثارها بشكل علمي وعملی كبير، حيث أن الترابط العضوي يتمثل في العديد من المواقف الايجابية التي أحدثها التوتر، وأدى إلى تحريك العديد من الفواعل المؤثرة على حدوث الضغوط المولده لهذا التوتر الايجابي.

أي التدافع والاندفاع إلى عمل ايجابي مترابط ومتفاعل وفقاً للاليات المختلفة التي يعمل التوتر بها، وكذلك وفقاً للأهداف المعلنة والخفية، والتي يحاول الوصول اليها، ويعمل على خلق الظروف التي تدفع وتؤهل عمليات التوتر للتحقق، سواء في اطارها النوعي المتسق مع هذه الاهداف، أو في نطاقها الحيوي الداعم للوصول إلى هذه الاهداف، ومن ثم فإن تحليل آثار عمليات التوتر، سوف يسوق الينا مجموعات شتى من الآثار الايجابية، وهي مجموعه الآثار الحافزه للقيام بعمل معين تجاه الضغوط التي يصنعها لنا التوتر، وهي تلك الآثار التي تعمل على الوصول بالتوتر إلى عمل ايجابي فعال مثل:

- اليقظة والتتبع التام لما يحدث ويتم، والتصرف الايجابي تجاه التوتر الذي حدث، وصولاً إلى إطلاق قوى التفاعل الايجابي مع تصاعد الضغوط التي تحتاج إلى ادراك شامل لعمليات التوتر القائم، وهي عمليات متصلة بتحقيق الأمل والاهداف التي يتم استخدامها كحافز لقبول التحدي ارتباطاً وعملاً بشكل فعال، خاصة إذا ما كان التوتر يمكن تحويل ضغوطه إلى اخطار على عمليات التواجد والاستمراريه للكيان الاداري.
- حيث أن اليقظة والتتبع أمر حيوي ولازم، سواء لفهم الآثار أو للاحاطه الشمولية بالعوامل، أو للارتباط الادائي والهيكل لكافة القوى الفاعله في هذا الاداء.
- ومن ثم فإن المعرفة الكاملة والتفصيليه بهذه النتائج والآثار أمر سوف يؤثر على حسن التعامل معها والتجاوب العلمى الفعال مع العوامل التي ادت اليها، سواء في تصاعد وتيرة الضغوط، أو في حدوث التوتر بأبعاده وجوانبه الايجابيه.
- تحقيق الأمل والاهداف والطموحات وفقاً للمعدلات المطلوبه، وعمليات انجاز متصاعد ومتحفز في إطار العمليات الانجازيه التي تمت وتتم بشكل فعال، وفي إطار مقتضيات ودواعى اصبحت بحكم الاشياء فاعله في المجتمع والكيان الإداري الذي يستهدفه التوتر، وتتم في نطاقه اعماله وحركته.
- حيث ان سرعه الانجاز، وسرعه تنفيذ ما هو مطلوب تنفيذه والتقيد والالتزام بالبرنامج المحدد، جميعها تحدث نتيجة تولد الضغوط الايجابيه المولده للتوتر، وهو ما يجب احترامه والاقتراب منه بشكل يساعد على فهم التوتر وعناصره والقواعل المحركة له.

• بذل أفضل الجهود للوصول إلى تحقيق الاهداف الموضوعه، وباعتبار ان هذه الاهداف تمثل تحدياً واجباً التعامل معه بإيجابية وفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب استحضاراً للوعي العام بأسباب وعوامل التوتر، وهو ما يتطلب ومضغ هذه الاهداف في برنامج زمني محدد، وهو ما يستدعي متابعه وقائيه لمعدلات التنفيذ، وقياس جيد للنتائج العامة المحققة.

• زيادة الانتاج وتنمية الانتاجيه، والوصول بالاداء إلى معدلات قياسيه وانجازيه مرتفعه، وفي إطار مترابط ومتجانس حريص على تحقيق المصلحه العامة المتحققة والمنجزة داخل الكيان الإداري المستهدف، والذي يمارس تأثيره ودوره بشكل كبير، خاصة ان زياده الانتاج ورفع الانتاجيه يحتاج إلى توفر الدوافع والحوافز المغريه على هذا الانجاز ومن ثم فإن استخدام التوتر لتحقيق هذا الهدف يعد بمثابة عامل ايجابي فعال.

ولما كانت الآثار الايجابيه للتوتر تعنى تحويل الاهتمام الخاص لأعضاء وأفراد الكيان الاداري، إلى إهتمام عام كلي متكامل، وتحويل الاراده الخاصه بافراد هذا الكيان إلى ارتباط ادائي فعال بهم ومعهم، فإن الآثار المترتبة على التوتر في هذه الحالة هي وحده مجتمع الكيان الاداري، وتفاعلهم مع القائد أو متخذ القرار، وقبولهم التوتر تحدياً لاثبات ذاتهم.

القسم الثاني- الآثار السلبيه للتوتر:

وهو عمل له طبيعته الاستهدافيه التي يقوم بها التوتر، محدثاً حجم من الآثار السلبيه المدمرة التي يستهدف الوصول اليها، سواء ارتبط ذلك بالتفاعل الادائي الذي يجتاح الكيان الاداري، أو كان مرتبطاً بنظم التشغيل الخاصه بهذا الكيان، وهي اخطر أنواع الآثار التي يتجه إليها التوتر، خاصة ما يحدث من التوتر من نتائج افرزها وصاغها بشكل يدفع إلى تكريس اثاره السيئه والسلبيه، وهي جمله الآثار التي تدمر الكيان الإداري وتفقد فاعليته، حيث

تشل مراكز تفكيره، وتضيع عليه قيود تعمل على تقليل توازنات الحركة الاتجاهية العامة التي يقوم بها، وتدخل الكثير من العناصر والعوامل التي تشغله، وتفرقه وتصرفه عن أهدافه العليا التي خططها، ومن ثم فإن الآثار السلبية العاكسة لمقتضيات التوتر هي التي تعطى تأثيرها المباشر له، سواء بشكل عام كلي، أو في نطاق خاص جزئي، سواء ارتبطت بعوامله الفاعلة في حركتها، أو ادخلت العديد من المتغيرات والمستجدات التي تعطى لهذه الحركة قوة دفع معينة، خاصة في عمليات التدمير الذاتي التي تتم، وتحدث في الكيان الإداري المستهدف، عندما تصبح حركته الفاعلة مجرد اسراف واستخدام سيء وتبذير في الموارد النادرة، واتفاق كبير بدون عائد، وتحمل تكاليف غير عادية في سبيل الحصول على لا شيء.

وتقوم بعمليات انشغاليه، خاصة ما يتصل بعمليات "ملء الفراغ"، أو عمليات "أحداث التراجع"، أو عمليات "التوقف والجمود" أو عمليات الاصطياد والتراجع، وبالتالي فإن الآثار السلبية للتوتر عديده ومتعدده، وهي مجموعه الآثار المحبطة التي يشكلها التوتر العنيف الحاد الذي يجتاح الكيان الإداري، مؤثراً على مراكز تفكيره، ومحبطاً إرادته في العمل الايجابي، ومحولها إلى العمل السلبي الذي يدفع إلى حدوث آثار سلبية تتراوح نتائجها كما يلي:

- تهديد وتخريب التوازن السلوكي العام وإشاعة سلوكيات ضاره مدمره للكيان الإداري والحاق اكبر الاذى بقوى الفعل القائمة فيه.
- اتخاذ قرارات غير متوازنة وخاطئه، ومتردده، ومتضاربه، ومتعارضه.
- الانفعال الشديد واتخاذ قرارات خاطئه.
- اليأس الشديد.
- ارهاق الكيان الإداري وإشاعة النكسات المدمره له.

- الاحباط المتزايد للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري .
- الاكتئاب بكافة اشكاله وأنواعه، خاصة الاكتئاب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي.
- فقدان الدافع على العمل والاقتراب عن محيطه.

ثالثاً- فاعلية الآثار:

تحتاج دراسة الآثار إلى قياس فاعليتها ومعرفة ان كل اثر من آثار التوتر لا ينشأ الا من خلال تفاعلاته الارتباطية المتكاملة، وهي تفاعلات فاعلة في الكيان الإداري المستهدف بالتوتر، والذي بناء على هذه الفواعل الحركية، وما تقوم به من نتائج يتم قياس هذا المقدار من الآثار بها، سواء اتخذ هذا الاثر مؤشرات ايجابية أو سلبية.

وكلما كانت فاعلية الآثار مكتملة كلما كانت مؤثره على حركة وعلى توازن حركة الكيان الاداري، وكلما كانت هذه الآثار محققة لنتائج ايجابية وفعاله، خاصة مع تصاعدها العام المحرك للقوى الضاغطة المولده للتوتر.

وكلما كانت حركة التوتر واتجاهاته ذاتيه التأثير، فاعله الاثر، محركه الكثير من العوامل والعناصر، كلما كانت فاعليتها اكبر، وقدرتها على تحقيق اهدافها اعلى، وكلما كانت مؤثره في الكيان الإداري الذي تستهدفه.

فالعوامل الايجابية لآثار التوتر تصبح فعالة، وهو ما سوف تتم ملاحظته وتحديد اثاره التي سوف تتراكم وتتصاعد بشكل فعال مؤثر على حركة واتجاه الكيان الإداري المستهدف بها.

وكلما كانت قدرة الكيان الإداري على احتواء واستيعاب ضغوط التوتر الحادث، كلما كانت فاعليته اكبر في تحويل الآثار السلبية إلى ايجابية، خاصة ان كثيراً ما تتحرك هذه الآثار، وتتحول من النقيض إلى النقيض، خاصة ان هناك بعداً تنموياً فعالاً في حركة واتجاه هذه الآثار المتحركة، وهو ما يجعل من الرؤية الابتكارية لمتخذ القرار أساس الحركة الفعالة في التعامل مع هذا التوتر.

وقد عمد بعض متخذي القرار إلى استخدام رؤياهم الابتكارية للتحكم في الكيان الإداري الذي اصيب بالتوتر، والاعتماد على بعض الاليات لاعاده صياغة هذا التوتر وتوجيهه بالشكل الذي يحرك الابعاد والجوانب الأساسية لهذا الكيان الإداري، وهو ما يجب الاحاطة به ومعرفة معرفته كامله، وهو ما يوضح أن بنائيه الاثر قد تؤدي إلى الأخذ في الاعتبار، أن هناك مراحل متتابعة للنتائج التي يحدثها التوتر، ومن ثم فإن تداخل العوامل قد يحول دون تحقق النتائج المستهدفة، أو يحول النتائج من النقيض إلى النقيض.

وهو ما يحتاج إلى فهم كامل للعناصر المؤثرة على فاعليه الآثار، وهو ما يستدعى حضوراً ووعياً ادراكياً بكيفية حدوث هذا الضغط المؤثر على حركة الآثار وعلى تفاعلها، وبشكل يساعد على توليد الضغوط في الكيان الإداري المستهدف.

رابعاً - تحديد منطلقات التعامل:

يحتاج منهم الآثار إلى تحديد خطه متكامله للتعامل مع التوتر، وهو ما يحتاج أيضاً إلى تحديد منطلقات التعامل، سواء في إطار البرنامج الزمني المحدد للتعامل، أو في إطار تحديد الاولويات الخاصه بهذا البرنامج، وباستخدام الأدوات التي سيتم تحديدها، وبحيث أن جاهزيه العمل والانجاز

تصبح متكامله وفاعله ارتباطاً بأبعاد وجوانب هذه الجاهزية المتكاملة، سواء كان حضوراً، أو كان ذلك بالوفرة الكمية المناسبة، وهو ما يرتبط بالظرفيات المكانية والزمانية في إطار البرنامج الموضوع، حيث يساعد معرفة وتحليل آثار التوتر على تحديد كيفية التعامل معه، خاصة وأن الكثير من عناصر التوتر وعوامله يتم التعامل معها بمنطلق أن هناك دور يحتاج إلى ربط أبعاده وجوانبه حتى يتم التعامل مع التوتر، ومع مولدات الضغوط التي يولدها هذا التوتر، وبالتالي يحتاج إلى توليد ضغوط مضادة للتعامل معها، وهو ما يجب معرفته، ومعرفة حجم الضغط المتولد الذي تحتاج عملية الضغوط المتولده إلى إيجاده سواء في بداية الإحساس بالتوتر، أو التعامل معه في مراحل أخرى متقدمه، خاصة ما يمكن تصويره على أنه:

• مراحل استباقية أي قبل حدوث التوتر بشكل كامل، وهو ما يتطلب احاطه وقائيه حمائية للكيان الإداري من هذا التوتر المزمع احداثه من جانب اطراف معينه، ومواجهته بتوتر مضاد قادر على فهم الابعاد والجوانب المختلفة المؤثره على حركة الاشياء، وهو ما يطلق عليه بالتوتر المضاد الاستباقي.

• مراحل علاجية تتم فور الإحساس بالتوتر، والتدخل العلاجي الحازم للتعامل مع الابعاد والمكونات الخاصه به، خاصة قبل تصاعدها العام وهو ما يتطلب فهماً كاملاً، للتوتر العلاجي الذي ينتظر حدوث التوتر الاصلى، ثم يبادر بالتعامل معه.

وكلما كانت قدرة الكيان الإداري على الاحاطه الكاملة بما يخطط له الطرف الاخر، وكلما كانت لديه قدره على معرفه والتنبؤ بسلوك هذا الطرف، كلما كانت العمليات الاستباقية الوقائية هي السائدة.

خامساً- التكيف مع آثار التوتر:

عندما تتصاعد الضغوط، ويزداد التوتر لا يكون أمام متخذ القرار الإداري إلا التكيف مع متطلبات التوتر، والتعامل مع معطياته، والتوافق معها بشكل عام، إلى حين يمكن له تحويل المسار، حيث يتطلب التعامل مع آثار التوتر بحث كيفية التكيف مع هذه الآثار، وهو أمر يستلزم الفهم الكامل للامكانيات والموارد الخاصة بالكيان الإداري، وما تتطلبه عملية التكيف مع آثار التوتر الذي حدث وأصاب هذا الكيان الإداري، خاصة ما يتصل بكل من

- عمليات استمراريته الكيان الإداري.
- عمليات التفاعل الحركي الإيجابي لهذا الكيان.
- عمليات التوافق مع المناخ الذي يولد التوتر.

حيث يبنى الكيان الإداري سياساته التوافقية مع عناصر توليد الضغوط المتصاعدة لديه، وفي الوقت ذاته يعمل على إمتلاك ناصيه هذه الضغوط، واعاده تشكيلا والتوافق العام معها.

وهي عملية تحتاج إلى التوافق التام، سواء التوافق مع الذات الخاصة بالكيان الإداري، أو تكيف هذه الذات للتوافق الحركي مع نتائج وافرازات التوتر الحادث، وهو ما يحتاج إلى فهم مترابط مع ما انتجه التوتر من آثار يتم التعامل معها وفقاً وما يلي:

- التوافق مع متطلبات التعامل مع هذه الآثار.
- التكيف مع ما تحتاج إليه عمليات التعامل مع هذه الآثار.
- الترابط بين ما يتم وما سوف يتم احداثه للتعامل مع هذه الآثار.

إن هذا الارتباط الادائي ما بين الحركة الفاعله للكيان، وما بين استخدام الوسائل والعناصر والامكانيات في التعامل مع آثار التوتر، قد يؤدي إلى الفهم العميق لكل منها، سواء انتجت هذه الآثار عمليات إيجابية أو سلبية، وبصفه خاصة عند التدخل العام الواع والمدرک لتطلباتها الارتباطية.

فالارتباط القوى الحادث ما بين مولدات ضغوط التوتر، وما بين التوتر الذي حدث هو الذي يوفر قدر أكبر من الأعمال التي تمت وانتجت مظاهر التوتر. وبالتالي يتم استخدام هذه العناصر بقدر كبير من الحكمة، خاصة ان استهلاك العناصر قد يؤدي إلى ظهور توتراً سلبياً جديداً لا يتم مواجهة بشكل علمي ايجابي، وهو ما يستدعي ان يتم الاستخدام وفقاً وما يلي:

- بقدر الحاجة الفعلية.
- في حدود ما يمكن استخدامه وتفعيله من عناصر.
- في إطار المعالجة الفعلية للتوتر.

إن هذا التكيف الادائي مع التوتر الحادث ليس امراً بسيطاً بقدر ما هو فعال ومترابط، وهو ما يتطلب أن نكون محيطين بما يتم في الكيان الاداري، وان لا نسمح بحدوث فجوه ما بين المعرفة الحقيقيه بالكيان الاداري، وما بين ما يحدث ويتم في هذا الكيان، وأن يكون تدخلنا فعال ومؤثر لاستخدام اليات التكيف مع الآثار التي أحدثها التوتر.

ومن ثم فإن العلاج الحيوي الفعال هو الذي سوف يحدد أبعاده، وقواه، وهو ما يستدعي احاطه شامله بتكامل انظمه العلاج التي نعرض لجانب كبير منها في المبحث التالي.



المبحث الرابع عشر

علاج التوتر

عندما نأتى إلى علاج التوتر يحتاج الأمر إلى تفعيل كافة المورثات التاريخية التي تعاملنا بها سابقاً مع حالات معينة من التوتر، واكتسبنا من هذه المعاملات الخبرة في وصف برنامج العلاج للتوتر الحالي الذي نواجهه، وإلى ربط سلوكيات الكيان الإداري، سواء كانت المخططة أو العفوية العشوائية بهذا البرنامج في إطار محدد متفق عليه، ومن ثم فإن العلاج مبرمج ومخطط وموضوع بشكل توافقي وفقاً للامكانيات والموارد المتاحة للكيان الإداري الذي يواجه التوتر، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً كاملاً بجوانب كل علاج، وما يمكن ان يكون له من تأثير مضاد جانبي، ومن ردود افعال الكيان الإداري عندما يواجه سلوكيات محددة بذاتها.

وعندما يتم وصف علاج محدد يحتاج الأمر إلى تحديد ما يلي:

- الجرعات الخاصة بهذا العلاج.
 - مدة اختفاء الاعراض الخاصة بالتوتر.
 - التأثير الجانبي للعلاج المقترح.
 - احتمال معاودة التوتر مره أخرى بعد انتهاء العلاج المقترح.
 - مدى قدرة الكيان الإداري على تنفيذ العلاج وتحمل اعباءه وتكاليفه.
- حيث يحتاج علاج التوتر إلى توافر إرادته ذكيه لاختيار أدوات العلاج، حيث يأتى وصف العلاج على مرحلتين أساسيتين، كلاهما نابع من الطبيعة الحركية للتوتر الذي يجتاح الكيان الإداري، وهاتين المرحلتين هما:
- المرحلة الاولى: مرحلة وضع خطة العلاج والاتفاق على إطار وبرنامج المعالجة الحيوية، وبشكل متوافق مع الموارد والامكانيات المتاحة للكيان الإداري والتي يمكن ان تتاح خلال فترة زمنية محددة.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ العلاج ومتابعه نتائجه أولاً بأول، والتنبؤ بردود الافعال التي قد تحدث، وما قد يظهر من الكيان الإداري ازاء تصاعد ضغوط التوتر الذي يواجهه، وكذلك ردود الافعال التي سوف تحدث نتيجة للعلاج المحدد.

وهو ما يتم عمله عند الوصول إلى عملية العلاج، حيث يتم وصف برنامج علاج حركى تنابعى للتعامل مع الضغوط، سواء بالامتصاص، أو بالتشتيت، أو بالتفاعل الحيوى الايجابى مع كل منها، وكذلك الاهتمام بالظروف والاعتبارات المناخية المحيطة بالكيان الادارى، من حيث استقبال التوتر، ومن حيث التعامل معه، ومن حيث التفاعل مع متطلباته أي باستخدام الراحة والاسترخاء بشكل أساسى ورئيسى، حيث يأتى علاج التوتر مع الراحة بعيداً عن الازعاج الذي تسببه ضغوطه، وتكون هذه الراحة هي العلاج الذي يبحث عنه الجميع في كافة الكيانات الاداريه، خاصة أن الراحة COMFORTE تأخذ العديد من الاشكال التي تتسجم جميعها، وتتوافق مع متغيرات ومستجدات التعامل الحيوى الفاعل، فعلاج التوتر يأتى من خلال دراسة منهجية تتبعيه لكل من أسباب التوتر، والادوات التي استخدمت في توليد الضغوط، وفي المناخ المحيط المصاحب لتطوراتها، وهو ما نحتاج إلى فهمه جيداً قبل الدخول إلى مجال اختيار أدوات المعالجة، سواء مع التوتر، أو مع اسبابه، أو مع قواه وعناصره، أو حتى مع بواعثه فالتوتر دافع لسلوك اتجاهى يحتاج إلى تحليل وفهم عميق للتعامل معه، وفهم جيد لابعاده، بل قد يكون الفهم الموسوعى للتوتر أحد مراحل العلاج، ان لم يكن العلاج في حد ذاته، خاصة ان الفهم الموسوعى يكون محدداً لتطورات التوتر، ومحدداً لاتجاهاته العامه، ولمجالات اهتمامه التي يركز عليها، فضلاً عن محاوره التي يستند اليها، واتجاهاته التي يقوم بتأسيسها، وتفعيلها بشكل منسق عام وبالتالي فإن الوصف العام للتوتر، واستخدام أدوات استيعابه، واستخدام الصبر والهدوء

والسكون، ووصفه كعلاج لجلب الراحة، وتحقيق السعادة والانسجام للكيان الإداري الذي حدث له التوتر، وسواء تم ذلك بشكل عام بمعنى كلي لكافة اجزاء ومكونات الكيان الادارى، أو تم ذلك بشكل خاص جزئى، أو قطاعى، أو فردى لمكون، أو أحد اطراف العملية الخاصه بالكيان الادارى.

فعلاج التوتر، وإن كان يتم مرحلياً وظرفياً وتحت بحث تصاعد ضغوطه، إلا إنه يبنى على فهم عام لتوافقات وتوازنات حركاته واتجاهاته، كما إنه يعطى للتوازنات الاهمية، سواء عند وصف العلاج، أو عند استخدام المعالجة التي تم وصفها، اخذاً في الاعتبار كل من:

- قدرة الكيان الإداري على تقبل هذا العلاج.
- قدرة العلاج على امتصاص التوتر واستيعابه.
- الرغبة في استعادة التوازن المطلوب.

ولقد عدت "الراحة" العلاج العملى السليم للتوتر، وهي بذلك تتفاعل درجاتها المختلفة حتى تصل إلى الدرجة المناسبه التي تتم فيها معالجات متصاعده من التفاعل، خاصة ان هناك من المتغيرات ومن المستجدات ما ينشأ درجات متصاعده ومتفاعله منها مثل:

- عدم الازعاج وعدم القلق.
 - التماشى مع الضغوط مع استخدام وسائل علاجيه مؤثره.
 - الراحة والهدوء والابتعاد تماماً عن مصادر التوتر.
- وكلما كان العلاج شافياً كلما كان الاختيار للراحة المثلى واقعاً، خاصة ان العديد من أسباب الراحة هي التي تدفع إلى الاخذ بها، خاصة أن العلاج عادة ما يكون اختياراً للمعالج وإجبارةً للمريض، والذي تكون خياراته

واقعاً بشكل محدد ما بين تناول الدواء واحتمال متاعبه، وما بين رفض الدواء والمعالجه وتحمل الضغوط المولده للتوتر.

ومن ثم فإن منهجيه العلاج قد تتخذ اشكال عديده، كما انها تتضمن العديد من الوصفات التي تم تجربتها من قبل، كما إنها تأخذ اشكالا جديدة لم يتم استخدامها، وسوف يتم تجربتها لأول مرة، خاصة في ظل متغيرات جديدة رأت عدم القضاء تماما على التوتر والابقاء عليه، واستخدامه لتطوير الكيان الاداري، وهو ما يتطلب معالجة للادوات والوسائل المستخدمة، خاصة أن اختيار كل من:

- أسلوب العلاج وأدوات المعالجة.
- فن المعالجه وطرق استخدام جرعات العلاج.
- الخطه العامة للتعامل مع ضغوط التوتر.

ترتبط بالاحوال التي عليها الكيان الاداري، ومدى الاستعداد للتوافق العام مع متغيرات ومستجدات التوتر الحادث، وهو الذي يستدعي هذا الحضور الذكي لكافة الملكات عند التعامل مع التوتر الدولي، ومع ضغوطه المتزايدة، وهي أساس رئيسي لحركة التوتر، سواء مع تكون اراده قويه نحو:

- الانسجام مع ضغوط التوتر.
- القبول لمتطلبات التوتر والاتفاق معها.
- التوافق بشكل تدريجي مع حركتها.
- الرفض الكامل لها وعدم الخضوع لها.
- العصيان والتمرد وشق عصي الطاعة.

وعلى هذا فإن علاج التوتر يأخذ العديد من المناهج والاساليب، خاصة عند المستوى الدولي العام، حيث اطلاق الظاهره، وهو أمر يحتاج إلى فهم

عميق لكافة المناهج والأساليب العلاجية حتى يمكن المفاضلة بينها، واختيار العلاج المناسب منها، في ضوء الظروف والاعتبارات التي يمر بها كل منها، وفي الوقت ذاته حساب كافة التكاليف والعوائد المتحققة من كل علاج، واخذ ذلك في الاعتبار في ضوء الأولويات الأخذه في التناول، وفي ضوء استخدام متطلبات الحركة وفواعل التحريك، مع الاقتراب من كل منها، بقدر ما ينتج عملية إتخاذ القرار المطلوب، وفقاً للمعطيات العامة التي تدفع إلى اتخاذه بشكل معين، وهو أمر يحتاج إلى وعي ادراكي شامل بكافة عناصره التي يتم اخذها في الاعتبار.

ان التعامل مع ضغوط التوتر بالصبر الحذر عليها، وعدم تحريك ساكن فيها، يعد انتظاراً لاتضاح الصورة، وانقشاع الغبار والضباب الكثيف المحيط بها، خاصة ان الدوى والصخب المصاحب لأحداث التوتر، قد يعطى انطباعاً خاطئاً عن أسبابه، وعن من يشارك في أحداثه، ومن يقف إلى جانبه، وهو ما يحتاج إلى صبر ذكي للوصول الية

أما اذا كانت الصورة واضحة، فإن التعامل الذكي مع الأسباب، سوف يؤدي إلى معالجتها، ومعالجة التوتر الناشئ عنها، وبالتالي فالتنا نواجهه عند علاج التوتر، بدرجات متفاوتة ومختلفة من وضوح الصورة، وهو الوضع العام عند حدوث ضغوط التوتر فالمسألة ان هناك دائماً متطلبات كثيرة ومتنوعة من بينها ضرورة:

- تحليل الموقف العام للتوتر، وتحديد من من الأطراف الفاعلة فيه يمكن مخاطبته بأى من الأدوات المتاحة لدينا لتعديل موقفه؟
- الإسراع بوضع الخطط والبرامج العلاجية سواء للتوافق العام أو الرفض العام، وعدم القبول أو الارتباط الحذر بموقف استيعابي للتوتر.

• التنفيذ الحذر والمتابعة الجيدة للحركة التي تتم واستيعاب كافة المتغيرات والمستجدات والتعامل الذكي معها.

حيث عندما تتصاعد عمليات التوتر، وتزداد، وتختلف معدلات الضغوط المتولدة عنها، ويحتاج الأمر إلى عمليات مقابلة وتفاعل أخرى لتشتيت التركيز على الهدف العام للتوتر، وصرف الانتباه عن هذه البؤر المتصاعدة له، وجعل مراكز الاهتمام مهتمة بأشياء أخرى، وبالتالي قد يكون لها معدلات مقبولة من التوتر، أي يمكن احتمالها، ويمكن التعايش معها، كما يمكن الاطمئنان لها، وبذلك ينصرف جهد الكيان الإداري إلى المعالجات الارتباطية الدافعة لتواجده، وإلى الاطمئنان إلى هذا التواجد بشكل رئيسي وأساسي، وبالتالي يتم التعامل مع التوتر في ضوء حجم الضغط المصنوع له، وهو ما يؤدي إلى إيجاد الدوافع المرحلية للتفاعل الإيجابي مع متطلباته المتصاعدة، وبصفه خاصة أن التوتر بطبيعته توافقي اتجاهي عام، ينشأ ويتم في نطاق التوافق العام مع الظروف والمعطيات التي تحدث، ويضيف معها العديد من السلوكيات التي تصدر من الكيان الإداري الذي يحدث له هذا التوتر.

وهو ما يشير إلى ضرورة أن يكون العلاج منهجياً وليس عشوائياً، كما أن المعالجة تكون فنية يمارسها المحترفون وليس الهواة، وهو ما قد يؤدي إلى ابداع وابتكار العديد من الطرق والادوات والاساليب التي تتم بها المعالجة، وبالتالي فإن الابداع والابتكار أصبح من العوامل الدافعة لنجاح معالجة التوتر.

لقد أصبح علاج التوتر منهجياً، ولم يعد من الممكن أن يكون عشوائياً ارتجالياً، وأصبح العمل المنهجي التجريبي المتتابع فارقاً لذاته، وأصبحت أيضاً الآثار والنتائج شاهده ومآله أمام أعيننا، وبالتالي في ضوء الأخذ بهذا العلاج واستخدامه يتم تطويره، وكذلك يتم استخدام ارتباطاته الكلية المتصاعدة،

وجوباً وارتقاءً، وتعاملاً في إطار الحكمة الكبيره للتعامل مع الضغوط الناشئه والمتسببه عن التوتر الحادث والمتسببه أيضا فيه.

فالعلاقة ارتباطية أساسية ما بين الأسباب والنتائج، وما بين المسببات والأفعال التي تتم، وهي صياغة عامة للاخلال بالتوازن الحركي الاتجاهي العام للكيان الإداري، وهو ما يجعل من علاج التوتر قائم على استعادة هذا التوازن، وعلى تحقيقه، وعلى الوصول به إلى الفاعليه الكاملة.

وبالتالي فإن بدايه أي علاج للتوتر هو الاسترخاء، ومقابله ضغوطه الشديده المتواليه، بمزيد من الراحة العامه، والابتعاد عن مصادر القلق والازعاج الشديد الذي يصيب الكيان الإداري.

حيث يحتاج التوتر إلى الاسترخاء، وهو أمر يتصل بالمعنى والمضمون الذي وصلت إليه قدره الفرد على الاستيعاب، وعلى الصبر، وعلى إتخاذ قراره، أي الانصراف عن ضغوط التوتر، وعن الازعاج والضجيج الذي يسببه، وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكي عام بأهميه مقابله ما يحدثه التوتر، بشكل من اشكال الاسترخاء الذكي، وهو أمر يتوقف على طبيعة هذا التوتر، أي بدون ان يكون هناك ضغط خطير ممارس عليه، وبدون ان يشكل هذا الضغط عامل حاجز وانقصال عن الوعي، وعن الادراك لأهميه وضرورة إتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، وبالشكل والصورة المناسبه وهو ما يحتاج معه الأمر إلى فهم ووعي كامل بأهميه وضرورة عدم ارجاء أو اعاده النظر في التعامل مع التوتر، سواء بالطرق العلاجية التطبيقية التنفيذية المعتادة والمجربه، أو كان ذلك بالطرق الابتكارية تحت التجريب، والتي اصبحت لازمه في إطار ما هو متعارف عليه من معالجة التوتر، بأشكاله وأنواعه المختلفه، حيث تعمل الطرق الابتكارية على الاحتفاظ بدرجات دنيا من التوتر، وليس القضاء عليه، كما كانت تعمل الطرق التقليديه، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي :

الطرق الأولى - الطرق التقليدية في معالجة التوتر:

وهي من أهم الطرق المستخدمة في التعامل مع التوتر، حيث تستمد الطرق التقليدية اسمها من سبق الاستخدام والممارسات الخاصة بها، وهي طرق عامة متبعة ومجربة، يوصى بها العديد من المتعاملين مع التوتر من أجل تحقيق الاسترخاء المنشود الذي يستهدفونه، وهي بذلك تحتل مرتبة متقدمة عند اختيار الأساليب التي تمنع تصاعد ضغوط التوتر، وتضيف أبعاداً مركبة في المعالجة التي تمت لازالة التوتر، وهو أمر يحتاج إلى وقته تقييم من أجل المراجعة والمراجعة عند استخدام شكل طريقة من هذه الطرق، سواء من حيث اعتبارات التكلفه والعائد، أو من حيث الوفرة العددية للأدوات المساعدة، أو من حيث إمكانية اعاده الاستخدام، أو من حيث وفرة طرق العلاج المستخدمة، خاصة وان هذه الطرق لها اعتباراتها، فكما ان لها محاذيرها التي يجب ان نحيط بها، كما ان لها متطلبات استخدام وتوافق حيوى فاعل معها وفيها وبها، وأهم طرق العلاج التقليدية ما يلي:

- ١- الاسترخاء وأخذ نصيب وافر من الراحة.
- ٢- الاحتواء للضغوط التوترية.
- ٣- الاستيعاب للضغوط التوترية.
- ٤- الامتناس للضغوط التوترية.
- ٥- اللامبالاه وعدم الإحساس والتجاهل.
- ٦- التهدئة الكاملة والابتعاد عن الانفعالات.
- ٧- العزل والانعزال عن مولدات الضغوط.

ويضاف إلى هذه الطرق التقليدية طرقاً أخرى تستخدمها الكيانات الادارية في معالجة ضغوط التوتر، وان كانت الكيانات الادارية لم تقم

باستخدامها كثيراً في معالجة أنواع معينة من التوتر الحاد لديها، خاصة ان هذه الطرق تعمل على انهاء التوتر، وانهاء عمليات تصعيد ضغوفة.

الطرق الثانية- الطرق غير التقليدية الابتكارية لعلاج التوتر:

وهي الطرق التي تفتح الباب أمام جهود الابتكار والابداع، وادخال الجديد إلى عالم التوتر، وهي طرق لا تعمل على انهاء التوتر، بل الابقاء عليه، واستخدامه لصالح الكيان الإداري، وايجاد الوسائل والادوات الكفيلة التي تؤمن هذا الاستخدام، وهي الطرق الأكثر فاعلية، والتي يتم القيام بها لعلاج توتر معين بذاته، حيث ان التوتر أمر قائم وملازم للحياة، وانه لا يوجد كيان إداري لا يعاني من التوتر، وأن هذا الكيان الإداري خلال مصاحبته للتوتر يتغير ويتبدل، وتستجد لديه عناصر أخرى تدفع إلى مزيد من التوتر، وبالتالي فإن القضاء على التوتر أمر لا يتم في الواقع، وأن الأفضل الابقاء عليه، وتعديل مسار وحركته، وجعلها في خدمة الكيان الإداري، حيث يقوم متخذ القرار بابتكار طريقه معينه للتعامل مع التوتر، وتحديد كيفية الإستجابة له، واساليب التعامل عليه، خاصة عندما لا يكون أمام متخذ القرار إلا الأخذ بهذه الطرق الابتكارية، خاصة في ضوء امكانياته وقدراته وموارده، وأهم هذه الطرق ما يلي:

- ١- تحويل الاتجاه.
- ٢- تصدير التوتر.
- ٣- اعاده صياغة التوتر.
- ٤- التسويه.
- ٥- التسامح والغفران.
- ٦- صرف النظر بالوعود الكاذبه.

٧- الاستجابة للتوتر مرحلياً.

٨- القفز فوق التوتر القائم.

وإذا ما كانت كل من الطرق التقليدية وغير التقليدية في علاج التوتر، يتوقف الاختيار من بينها على عدة عوامل، يتم أخذها في الاعتبار، خاصة عند التعامل مع أنواع محددة من التوتر بذاتها، وهو ما تتيحه الظروف والاعتبارات المصاحبة لحدوث التوتر، وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه الطرق:

أولاً- الاسترخاء وأخذ نصيب وافر من الراحة:

حيث يصاحب التوتر كثير من عمليات الصخب والازعاج التي تعمل كستار دخان كثيف يحجب الرؤية، ويعيق معرفه من يقوم بأحداث هذا التوتر، وبالتالي يحتاج الأمر إلى صبر ذكي للتعامل معه، وهو ما يتطلب قدر كبير من الاسترخاء إلى حين انقشاع الضباب، وتبين موقع الاقدام، وبالتالي اختيار الأدوات والوسائل المناسبة للتعامل مع التوتر.

وبالتالي فإن الاسترخاء ليس أكثر من مرحلة أوليه تمهيديه للتعامل مع التوتر، حتى يتم استكمال جميع المعلومات الخاصه به، سواء في اجمالها العام أو في نطاقها الخاص، وبصفة خاصة بعد ان تبين أن بعض مسيبي التوتر المعلنين قد لا يكونوا هم المتسببين فيه الحقيقيين وان العديد من عمليات التوتر قد تكون وهمية نتيجة تصورات غير حقيقية أو من خلال صناعة وحوش كاسره غير حقيقية.

وهو ما يجعل الاسترخاء عملية مرحليه حتى يتم إتخاذ قرار مناسب آخر، كما قد يكون هو العلاج النهائي للتوتر الحادث، حيث يحتاج الأمر على مستوى الضغوط الدوليّه المتولده إلى الاسترخاء، وأخذ نصيب وافر من الراحة قبل إتخاذ أي قرار، وان يعطى لمتخذ القرار الفرصه الكامله لدراسة كافة

البدائل التي تعرض أمامه، ومراجعة كل بديل، فضلاً عن الحصول على كافة المعلومات المتاحة، وتحليل كافة البيانات المتصلة بالموضوع، ومن ثم القيام بفحص الأشياء التي قد تؤدي إلى إتخاذ قرار معين، أو معارضته، أو التوافق الجمعي عليه، مع اجراء الحسابات الدقيقة الكاملة له. فضلاً عن ان الاسترخاء يعطى الفرصه كامله لمتخذ القرار لتبين حقيقة الموقف وعدم الاندفاع في وجهه نظر معينه، تكون مصيده أو كمين منصوب له. خاصة ان الاسترخاء يعد امراً منطقياً، وهو البدايه الحقيقيه لعلاج التوتر، والتعامل مع أسبابه المتصاعده، وهو قائم على اخذ نصيب وافر من الراحة، واعطاء الفرد لذاته اجازته، أو عطله، وعدم الاقتراب من أي مجال من مجالات أو مصادر التوتر الحادث له، حيث يكون الاسترخاء عنصر قدره على التعامل مع مصادر التوتر، والابتعاد عن القلق الذي يسبب التوتر، وعدم الدخول إلى معترك التوتر الذي يحدث، وكأننا لسنا ضالعين فيه، وكأننا لسنا جزءاً منه بل نظل بعيدين عن كل ما يسبب لنا إرهاقاً، أو يولد لنا ضغطاً، أو يضع على انفسنا احمالاً لا نتحمل ثقلها، وهو مطلب أساسي ورئيسي لتخفيف حدة التوتر، وهو يتم بدرجات متفاوتة، تأخذ منحنيّاً متعدد الدرجات.

خاصه أن الاسترخاء يعد محورياً رئيسياً عن اختيار الأدوات المناسبة للتعامل مع التوتر الحادث، وهو ما ينصح به عند الاقتراب من عمليات علاج التوتر.

ويتم الاسترخاء بصفة عامة بعمليات تصفيه للذهن من أي مسببات للتوتر المتصاعد، ثم الارتحال بعيداً عن أي مجال يأتي من خلاله الضغوط التي تعمل اطرافه على توليدها، ويصفه خاصة استخدام الظروف المكانية والزمانية التي تتيح هذا الانتقال، وان يكون الانتقال إلى مكان محبب إلى النفس، مليء بالاكسجين النقي، وعناصر الطبيعة الحيوية التي تجمع ما بين: اشعه

الشمس Sun، وما بين الرمال SAND، وما بين البحر SEA، وما بين الوجوه الجميله الباعثه على الحيويه والنضاره والشباب والابتسام، وكذلك الخضره التي يحتاج الإنسان إلى ان ينظر إليها ويسرح فيها بخياله.

ويتم الاسترخاء والابتعاد عن التوتر بعمليات أساسية رئيسية هي:

- صرف الانتباه عن مسببات التوتر.
 - الابتعاد عن مصادر التوتر.
 - الدخول إلى مجالات جديده لصرف الانتباه عن التوتر.
- مع الأخذ في الاعتبار أن عملية الاسترخاء ليست عملية نهائية، بل هي عملية وقتيه زمنييه مرحليه، خاصة أن قوى تصعيد التوتر كثيراً ما تكون مندفعه نحو توليد ضغوط أعلى واشد من التي سبق إن قامت بإعدادها.

ثانياً- الاحتواء لضغوط التوتر:

تقوم عملية الاحتواء على شمول كافة العناصر التي تؤدي إلى التوتر، واستيعاب كافة الضغوط المتولدة عنها، وعدم ترك أي منها للتسرب إلى الخارج، بل الانكفاء عليها واحتوائها، وهو ما يتعين فهمه كاملاً قبل البدء في استخدام الاحتواء، حيث يتوقف هذا الاحتواء على قدرة الكيان الإداري على توفير متطلباته، وعلى طبيعة التوتر الذي يتم، وعلى قدره الكيان الإداري في التعامل مع عناصره ومع عوامله التي تحدث وتتم، سواء في إطار كيان الحركة الدافعه لنشوء التوتر، أو في نطاق الشكل العام الذي اتخذه هذا التوتر، حيث يتم الاحتواء بمعرفه الاهداف التي يسعى التوتر إلى ايجادها، والتعامل معها من خلال الاحتواء، وذلك في إطار عام يتسع ليحتوى التوتر بكافة عناصره واشكاله التي تم اتخاذها.

وتقوم عملية الاحتواء على عاملين رئيسيين هما:

العامل الأول: النزول بالضغط الخاصة بالتوتر إلى مستويات يمكن احتوائها.

العامل الثاني: الوصول بالطاقة الاستيعابية والقدرة على الاحتواء إلى مستوى عال ومرتفع يستطيع احتواء الضغط.

وبالتالي فإن التعامل مع ضغوط التوتر بالاحتواء هو أمر بالغ الأهمية للكيان الإداري، حيث يدفع إلى التوافق الحركي مع متطلباتها، أي الوصول بالضغط التوترية إلى القدرة على التوافق معها، واحتوائها وفهمها، وذلك من خلال الاحتواء، وارتباطاً قوياً بالمستوى العام للتوتر القائم فيها، وهو ما يدفع إلى الفهم العميق للأهداف التي تظهر من هذا التوتر، وتؤدي إلى أحداثه، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً للضغط التوترية، حيث يمثل الكيان الإداري وعاء ضخمة يحتوي هذه الضغوط، ويحول دون تحقيقها لأهدافها، وبصفة خاصة تلك التوترات التي تؤدي إلى نتائج سلبية.

ويتم الاحتواء عادة بإيجاد "الاطار العام الكلي" الذي يستطيع الكيان الإداري عن طريقه احتواء التوتر والقضاء عليه، وبالتالي لا يظهر له أي آثار سلبية هدامه، وبصفة خاصة عندما يكون هذا الاطار قادراً على استيعاب كافة عوامل التوتر، سواء التي حدثت وتتم، أو تلك التي لديها أسباب الاستمرار، وهو ما يتطلب ارتباطاً قوياً مع الأسباب والفواعل التي أدت إلى هذا التوتر، وبالتالي الوصول إلى هذا الاطار الذي يستطيع احتواء هذه الأسباب والفواعل والقضاء على التوتر الذي حدث.

كما قد يتم الاحتواء من خلال أهداف التوتر، أي بالعمل على تحقيقها سواء بشكل كامل كلي، أو بأشكال جزئية متخصصة، تعمل على الوصول بالتوتر إلى درجه الصفر.

وبالتالي تأتي عمليات الاحتواء كاحد فنون المعالجة للضغوط التي تتم وتحدث، وبصيغ متعددة، وبأشكال متنوعة.

ثالثاً- الاستيعاب لضغوط التوتر:

حيث يشكل الضغط شكلاً من أشكال التدخل في أعمال الكيان الإداري، وهو الجانب الاخطر من معاملات وتعاملات هذا الكيان، وبالتالي يحتاج الأمر إلى فهم عميق لهذا الضغط، ومعرفة كافة الجوانب المتعلقة به، سواء الأسباب، أو المظاهر، أو النتائج التي يستهدفها ومن خلال هذا الفهم العميق يتم التعامل مع الأسباب الحقيقية المؤدية لهذا الضغط الذي يتم ممارسته على الكيان الإداري، وبالتالي عدم الانخداع بالمظاهر التي هو عليها، بل يتم المعالجة بفكر متقدم للأسباب، وعدم السماح بحدوث أي تجاوزات تؤدي إلى مزيد من الضغوط المسببة للتوتر.

حيث كثيراً ما تقوم القوة الدولية باستخدام "الكذب الصريح" والحيل الذكية التي تجذب إليها العديد من الدول، عبر مصالح ومكاسب معينة من حكامها، أو عبر مؤامرات تحاك ضدهم، واستخدام بعضها في توليد ضغوط متنوعة لبعضهم وهكذا ويقوم الحاكم الذكي للكيان الإداري باستيعاب هذه الضغوط، وردها إلى أسبابها الحقيقية، وتقويت الفرصة، والاستفادة من ما يمكن الحصول عليه من مساعدات ومعونات، وغيرها وفي الوقت ذاته عدم الانخداع بظاهر الضغوط التي تمارسها الدول الكبرى.

حيث يكون الكيان الإداري قادراً على تحويل التوتر وضغوطه إلى أدوات ومواد يمكن استيعابها، وعدم حدوث أي مخاطر أو تهديدات مترتبة على ذلك، وبصفه خاصة ان كثيراً ما يقوم التوتر على أحداث اضرار بالغه بالكيان الإداري المستهدف، وبالتالي يكون من الافضل القضاء عليه تماماً

من خلال استيعاب هذا الكيان لهذا النوع من التوتر، وأن الفهم الكامل لكل من الأسباب الحقيقية للتوتر، ومعرفة كافة جوانبه الارتكازية التي يؤسس ضغوطه عليها، وتحديد العناصر الأساسية في توليد هذه الظاهرة، ووضع طرق التعامل معها يدفع ويعمل على معالجة التوتر من خلال هذا الاستيعاب.

أي الوصول إلى درجة أعلى من درجات التعامل في التوتر، وذلك بإدخال الفكر فيها، حيث يتم استيعاب ضغوط التوتر المتتالية، وتحويل هذا الضغط إلى شيء آخر، وتحويل مركز الاهتمام إلى عناصر أخرى، ومن خلال هذا التفاعل الحيوي الفعال يتم التعامل مع الضغوط التي تحدث التوتر.

رابعاً- الامتصاص للضغوط التوتيرية:

حيث يلاحظ أن الامتصاص يكون للضغوط المسببة للتوتر، وهي محاولة إيقاف التوتر من خلال القضاء على ضغوطه، بل أن الامتصاص المتتالي لهذه الضغوط هو الذي يحقق العلاج المطلوب، وبالتالي لا يحدث التوتر آثاره أو يحقق هدفه، بل القضاء عليه، حيث تتوقف قدره الكيان الإداري على امتصاص التوتر على ما يمكن أن يتم ويحدث في هذا الكيان إذا، ما تركت الفرصة للتوتر، ويضاف إلى ذلك أن استيعاب حركة واتجاه الضغوط التوتيرية يتم أساساً من خلال التصنيف لتحديد كل من:

• نوع هذا الضغط الذي يتم توليده.

• معدل تصاعد ونمو هذا الضغط.

• الشكل العام لأجمالي الضغوط الحادثة.

حيث يحتاج الامتصاص إلى يقظه وقوة هائلة من جانب الكيان الإداري الذي يعاني من التوتر، وهي يقظه تتصف بالآتي:

- رصد كامل للضغوط التي تتم منذ بدايتها.
- تتبع لحركة واتجاه هذه الضغوط.
- قياس معدلات النمو واتجاه الحركة التي تحتلها.
- تحليل ودراسة لكافة التطورات الخاصة بها والظروف المحيطة بها.
- امتصاص كامل من خلال الأدوات والوسائل المحددة لانتهاء التوتر.

وبالتالي فإن فن العلاج وتطور المعالجه يحتاج إلى مزيد من "الجاهزية" الحركية للتوافق مع متطلبات الامتصاص للضغوط منذ بدايتها، حيث يتم اجراء قدر كبير من فاعلية الحركة المستوعبة لمطالب الضغوط التي تولد التوتر، والتحول من الصدام إلى امتصاص هذه الضغوط، والحيلولة دون خروج بعض النتائج إلى اثارها، ويتم ذلك من خلال الاستجابة الظاهرة للمطالب التي يضغط بها التوتر، ويتم هذا الامتصاص من خلال شعور كامل بالرضا والتوافق الذاتي مع النفس، والارتباط القوى ما بين متطلبات هذا الرضا، والاثار الناجمة عن ضغوط التوتر المتصاعد، وبصفه خاصة ان صانعى التوتر كثيراً ما يطلقون أدوات لتصعيد الضغط، وزيادة تأثيره، وهو ما يتطلب أن نكون أكثر ذكاءً منهم، وان نعمل على امتصاص الضغوط المتصاعدة، والحيلولة دون حدوث المواجهه معهم، أو الدخول معهم في صراع ارادات، ويتم ذلك سواء شئنا ام ابينا في إطار الوعي الادراكى الشامل بحقائق التوتر، وبالتالي تصبح عملية الاستيعاب فعاله ومؤثره على حركة واتجاه التوتر، وتعمل على تحييد اخطاره والقضاء عليها.

وعلى هذا فإن نمو العلاقات الطبيعيه ما بين حدوث الضغوط، وما بين عمليات الاستيعاب لها يدفع بشده إلى تجنب الدخول في مشاكل وعقبات تحدث لأول مره، وتتم نظراً للغياب الكامل لعمليات الاستيعاب.

خامساً- اللامبالاه وعدم الإحساس والتجاهل:

وهو ما يواجهه الكيان الإداري عندما يكون لديه توتر ثم تصديره الية، أي توتر غير ناشئ عن ضغوط ذاتيه، بل أن جميع مصادره خارجيه، ومن ثم يتم تجاهلها، ومقابلتها باللامبالاه، وعدم الإحساس والتجاهل لما يتم ويحدث.

أي مقابلة عوامل آثار وتوليد الضغط باللامبالاه، وعدم الإحساس بها، وتجاهلها كأنها لم توجد، وكأنها لم يتم أحداثها، بل التعامل معها كأنها لم تولد، مع ملاحظه ان القوى الصانعه للتوتر، قد تقوم بأعمال أخرى اشد لأحداث هذا التوتر المطلوب، وبصفة خاصة تحديد العناصر الفاعله في المجتمع التي يمكن أن تتحرك مع أي ضغوط تحدث عليها، ويتم عادة استخدام قوى اللامبالاه بذكاء ودهاء، وتقييم الموقف المتصاعد معها في هذه الاحداث، وهو ما يجعل من اللامبالاه واحداً من أهم معالجات التوتر، حيث يعمل على الكشف عن الفاعل الحقيقي للتوتر، حيث تظهر المبادرات التي تتم وتحدث الهدف الحقيقي من صنائه التوتر، وتحديد القوى الحقيقيه الصانعه له، وهو ما يدفع إلى معرفه العوامل التي تحقق الضغط المطلوب، سواء لتوليد هذا التوتر، أو للتأثير على القوى الصانعه له، وهو ما يجعل من عملية استيعاب التوتر ذات بعدين اساسيين هما:

البعد الأول: بعد التعامل الذكي مع مطالب التوتر.

البعد الثاني: بعد الارتباط بين التوتر وعملية صنائه.

ومن ثم تصبح اللامبالاه أساسية في علاج التوتر القائم، وبصفه خاصة عندما تكون أسباب التوتر:

• غامضة.

• غير واضحة.

• مجهولة.

• متعارضة.

• محيرة.

وهو ما قد يؤدي إلى ان استخدام اللامبالاه عملية وقتيه ظرفيه مرهونه باكتشاف السبب الحقيقي والتعامل معه بالادوات والطرق التي تتناسب مع الضغوط المتولدة، ومن ثم القضاء على التوتر الحادث.

سادسا- التهده:

أي التعامل مع ضغوط التوتر المتصاعده بعمليات تقليل المواجهات التي تؤدي إلى تقليل الضغوط، وليس إلى زيادتها، وتحويل جانب كبير من الاخطار المصاحبة لها إلى عناصر ارتباطية تعمل على تقليل أي خطر يحدث، وينشأ عن هذا التوتر المتصاعد، أي التعامل مع قضايا التوتر بعوامل تهده، وعدم تصعيد التوتر، أو زياده ضغوطه، وهو ما يتطلب فهماً عميقاً لما يحدث ويتم، وبالتالي الاحتفاظ بمعدلات قياسيه متناسبه من الضغوط، والتي يتم استيعابها وتصريفها، والافراج والانفراج الهادي لها، وبالشكل الذي يحقق التهده المطلوب الوصول اليها، ومن ثم يتم التعامل مع التوتر بعناصر التهده التي تم الاتفاق عليها واستخدامها، بل ان استخدام التهده بشكل شامل وكامل قد يؤدي إلى تقليل وتخفيض التوتر ومعالجه اسبابه، ومن هنا فإن تناول مسببات الضغط وعناصر التوتر بعناصر التهده، والتوافق مع بعض الجوانب التي تعمل على تهده الاوضاع واتفراجها، وعدم تصعيد التوتر مره أخرى، خاصة ان تناول الهادي للتوتر يصبح الاساس الجيد لمعالجته، والتعامل مع اخطاره المتصاعده، والتي قد تؤدي إلى متاعب غير عاديه للكيان الاداري، والذي

يحتاج متخذ القرار فيه إلى رؤية استنهاضية فاعلة، حتى يتمكن من الوقوف على طبيعة حركة التوتر، واتجاهاته التي يواجهها بعناصر التهدهة المطلوبة.

وتحتاج التهدهة إلى:

- تقليل المواجهات الحادة.
- الابتعاد عن مسببات الصراع.
- التفكير في عمل ايجابي مشترك.
- التعاون بشكل متكامل مع الطرف الآخر.
- الاستجابة الايجابية للعوامل المشجعة على التعاون.

وتتم التهدهة بعمليات تنازل متبادله بين أطراف التوتر، وإبتعاد كل منهم عن ما قد يكون سبباً في أحداث توتر جديد، أو سبباً في مزيد من التوتر، وهو الأمر الذي يتحقق بشكل توافقي ارتباطي مع عمليات التنازل التي تتم.

سابعاً- العزل والانعزال:

حيث كثيراً ما تكون القوة الصانعة للتوتر محدودة العدد، ومحددة، ومنحصرة، ولا يوجد لها أي امتداد، أو روافد ممتدة، ومن ثم يكون معالجتها بالعزل، والانعزال عنها.

حيث يصبح من الضروري واللازم القيام بعزل القوى الصانعة للتوتر، وحصره في مكان وزمان محدد، وعدم السماح بأي تسرب له، أو عنه، أو فيه، ويتم العزل كلما كان هذا الخطر المتزايد للكيان الإداري قائماً ودائماً ومستمراً.

أي معالجة العناصر الضاغطة من خلال عزلها عن الكيان الإداري، أو الانعزال عنها، وعدم السماح لها بالتأثير على الكيان الإداري بأي شكل من

الاشكال، وعدم التأثير بالتهديدات أو الضغوط المتولده التي قد تتسارع في حركتها، وتؤدي إلى مشاكل وقلاقل ضخمة للكيان الاداري.

فمناصر الارتباط الحركي الصانعه والمولده للضغوط تكون قد خرجت إلى مجال العمل، وهي في اشد درجات التوتر، وبالتالي إذا ما تم عزلها واحاطتها بستار حديدي، لا يستطيع ان يمتد تأثيرها إلى باقى عناصر الكيان الاداري.

وكلما كانت قوى التوتر الصانعه له محدوده، يمكن عزلها بشكل كبير، والقضاء عليها من خلال افقادها أي مصادر تأييد، وعدم السماح لاي منها بالخروج من هذا العزل.

وبالتالي فإن هذه الطرق التقليديه المتبعه قد أحدثت العديد من التفاعلات الحيويه في معالجة التوتر، لكنها ظلت تحتاج العديد من الأدوات، خاصة ان كل طريقه تفترض محاولة معينه للاقترب من التوتر، وهو ما ينقلنا إلى دراسة الطرق غير التقليديه للتعامل مع التوتر.

ثامناً- تحويل الاتجاه:

حيث يحتاج تحويل الاتجاه إلى ذكاء حاد وإلى قدرة كاملة، سواء لاحكام السيطرة، أو لعملية اعاده توجيه الاتجاه لصانعي التوتر، وهو أشبه بالسيطرة على جواد سريع فقد صاحبه قدراته الخاصه في التعامل معه، فاطلق له اللجام، ودفعه إلى الحركة الفاعله الموجهه، إلى أن يتعب وينهك، فيتم احكام القبضه عليه مره أخرى، واستعادته، واعادته إلى الطريق المطلوب وبالتالي فإن ما تم تنفيذه، واستخدامه من موارد ومواد اثناء التوجه العشوائي، يمكن اعاده توجيهه مره أخرى إلى الهدف العام من جديد.

ويصبح تحويل الاتجاه هدفاً جديداً وأساسياً له طبيعته الخاصة، كما له ارتباطاته، وله أيضاً تحقيق أهدافه وإبعاده التي يتم التعامل بها وفيها، وهو ما يصبح عمليات اعاده توجيه الاهداف لعلاج التوتر الحادث.

حيث أن قوى صنع التوتر تعمل على تصعيد الضغوط على الكيان الإداري للاتجاه إلى هدف معين، وهنا يحتاج الأمر لاييقاف الضغوط إلى استخدام هذا الضغط للاتجاه إلى أهداف أخرى، أو تحويل الاتجاه، وهو ما سوف يدفع مولدات الضغط إلى اعاده النظر مره أخرى في الأدوات المستخدمة، سواء لأحداث التوتر المستهدف، أو للتوافق والسماح بهذا التحويل نحو أهداف أخرى.

فالارتباط الادائى بين تحويل الاتجاه، وبين معالجة التوتر أمر هام للغاية، حيث لا يقل الحديد إلا الحديد، وبالتالي فإن وجود اتجاه آخر ايجابى سوف يساهم في معالجة التوتر الذي كان يتجه إلى التدمير، أو إلى أهداف أخرى سلبية.

وكلما كان قائد الكيان الإداري ذكياً، كلما كانت الوعود الخادعه، والعطايا المخادعه، مجرد أهداف مغايره للتوتر الحادث، خاصة اذا ما كانت ضغوط التوتر المتواليه لا تسمح له إلا بذلك.

تاسعاً- تصدير التوتر إلى الخارج:

حيث يعمل الكيان الإداري الذي اصيب بالتوتر على اعاده تصديره، وتحميل كيان إداري آخر عبء تحمله، وهو عملية ذكيه تمارسها القوى الدوليه الكبرى عبر ما تملكه من أدوات ووسائل عديده يتم عبرها نقل التوتر، وبصفه خاصة ما يتم ملاحظته من قيام الدول الكبرى بإستغلال ادواتها لتصدير التوتر إلى الدول الصغرى، خاصة في التوتر الناجم عن ارتفاع

الاسعار العالمية، والتلاعب بمعدلات اسعار الصرف، واسعار الفائدة، وجر الدول والكيانات الاصغر إلى منازعات وتوترات مصطنعه تحول الاصدقاء إلى اعداء، وحدث انشقاقات داخلية، وتحول الجسد للكيان الصغير إلى شبح واطراف واجزاء متناحرة ومتوترة ومتعارضة.

وهي واحدة من أهم طرق معالجة التوتر بالنسبة للدول الكبرى التي تملك القدرة على اعاده تصدير توترها الداخلي بصنع توترات خارجية للدول الاخرى، من خلال استخدام الأدوات الأساسية التي تمتص التوتر الداخلي، وتعيد تصديره إلى الخارج أي دفعه إلى اطراف أخرى، وعدم السماح بتأثر الكيان الإداري به، بل تصديره إلى الخارج، وجعل الكيان الإداري بعيداً عنه، أو جعله مجرد معبراً له، وهو ما سوف يجعل التوتر حاله يمكن نقلها إلى الخارج، وذلك باستخدام أدوات عديدة، يقوم على استخدامها قائد الكيان الإداري، خاصة عند إمتلاك قدره التوافق الارتباطي مع عمليات اعاده التصدير والتصدير الذي يتم بشكل فعال، ومن خلال إمتلاك المعرفة الكاملة والبيانات الحقيقية الفعالة فضلاً عن كل من:

- أسباب التوتر.
 - نتائج التوتر.
 - أدوات وفواعل التوتر.
 - المناخ العام المؤثر في حركة التصدير.
- وبصفة خاصة ان عملية تصدير التوتر المحلي كثيراً ما تصطدم وتتعارض مع قواعد اخلاقيه ثابتة وراسخه، وهي قواعد مؤثره.

عاشراً - إعادة صياغة التوتر، وإعادة هيكليته:

حيث يتم التعامل مع التوتر كاساس منهجى له اهداف، وله مضمون، ومن خلال فهم المضمون العام للتوتر يتم اعاده تحويله، واعاده النظر في الاهداف في إطار تحول المضمون العام للتوتر، وهي عملية تحتاج إلى قائد محترف يعى ويدرك الابعاد المختلفة لعملية الحدوث للتوتر، وعمليات استمراره، وهو ما يتطلب ان يتم التعامل مع التوتر من خلال مدخلين اساسيين هما:

المدخل الأول: مدخل تحويل الأهداف.

المدخل الثاني: مدخل تحويل المضمون.

حيث تحتاج عملية اعاده صياغة التوتر إلى فهم كافة عناصره ومعرفة كيفية تركيب هذه العناصر، وبالتالي فإن تحريك بعض منها، أو تحويل حادث في احداها يؤثر في المعنى والمضمون والتركيب العام لها، خاصة ان التوتر عندما يتم اعاده صياغته، سوف يأخذ شكلاً جديداً ومختلفاً عن ما كان سابقاً، وبصفة خاصة ان التوتر في هذه الحالة سوف يصبح له مجالات وابعاد وجوانب جديدة، ومن ثم فإن عملية اعاده الصياغة واعاده الهيكلة تصبح اكبر من فعاله للتخلص من الخطر الذي يمثله هذا التوتر، خاصة ما يتصل بالادوات والعناصر التي تم بناءه عليها، وهو ما سوف يجعل من التوتر حاله أخرى عندما يتم اعاده صياغته، واعاده هيكله عناصره، واضافه المزيد من العناصر اليه، أو حذف عناصر معينة منه، وبالتالي افقاده قوى الضغط الأساسية له، وحرمانه من عناصر توليد الضغط الخاصة به، وبالتالي يتم التوافق مع الشكل الجديد للتوتر والاستجابة لضغوطه الحيوية.

ومن ثم فإن عملية الابقاء على التوتر تتم وفقاً للخطه العامة للكيان الادارى، خاصة ان عدد كبير من الضغوط المسببة للتوتر يصعب القضاء

عليها، وتحتاج إلى اعاده تشكيل وتحويل لتصبح الضغوط تعمل لصالح الكيان الادارى، وليس ضده.

وتتم عملية اعادة الصياغة من خلال الفهم العميق للتوتر كظاهرة، ومن خلال معرفه كافة جوانبه واسبابه، ومن ثم التدخل الهادى لأحداث عملية اعاده صياغة الشكل العام للتوتر، وإعادة صياغة جيدة للمضمون الذي يدور حوله ويعمل في نطاقه للوصول إلى أهدافه المحددة.

الحادى عشر- التسوية والانفراج الذاتى:

يسير مبدأ التسوية من خلال تطوير القدره الذاتيه للكيان الإداري على قبول التوتر الحادث، خاصة مع النزول بمستويات الضغط الحادث إلى المستوى المقبول من الضغوط، وهو ما يتم بالتسوية التي تقوم بالتعامل مع هذه الضغوط وتقليل حدتها حتى يمكن استيعابها، وحتى يمكن التعامل معها بالصورة وبالقدره التي عليها الكيان الادارى، واخضاعها لسيطرة.

وهو ما يستدعى فهماً عميقاً للقوى والاطراف المؤثرة على حركة واتجاه التوتر الحادث، وقبول مبدأ التعايش بينها، ومن ثم الاعتراف ببعض حقوقها، ويتم التنازل عن بعض المطالب التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها، وتتعارض مع حقوق ومصالح الطرف الآخر.

حيث يتم التعامل مع التوتر بعناصر التسوية الخاصة به، وتحديد مجالات الانفراج للضغوط التي يولدها التوتر، وتنقيتها وفقاً للمعدلات التي لا تؤدي إلى حدوث مشاكل معينه في حد ذاتها وتتم التسوية في إطار الفهم العميق للقوى الصانعه للتوتر، واحداث قدر مناسب من الانفراج الذاتى له، خاصة ان عمليات التسوية تتم في إطار توافقى مع القوى الصانعه للتوتر، وبالتالي فإن التسوية تصبح فعاله، اذا ما كانت هذه القوى لا تملك إلا الاستجابة التوافقية

مع ابعادها وجوانبها المعروضة، وهو ما يستدعى عند اجراء التسويه مراجعة دقيقة لكافة العناصر الحاكمة لها، خاصة اجراء عمليات تحليل القوى الخاصه بصنع التوتر، والقوى المناوئه له، ومعرفة حدود حركة كل منها، واجراء الحسابات الدقيقة للتوازنات الاتجاهيه لكل منها حتى تأتى نتائج التسويه متطابقه مع حسابات التسويه المتبعه.

الثانى عشر- التسامح والغفران:

يعد التسامح والغفران أحد الطرق الأساسية لعلاج التوتر، حيث يمثل التسامح والغفران أفضل اداه لابتلاع ضغوط التوتر، خاصة في المواقف البالغة الصعوبة، سواء على المستوى المحلى أو على المستوى الدولى، والذي يتم بموجب مجموعة من ردود الافعال القائمة على:

- قبول ما تم من سلوكيات معادية.
- قبول النتائج المترتبة على هذه السلوكيات.
- التسامح والغفران في الخسائر التي تحققت.

ويتم التعامل مع تطورات التوتر، ومع الضغوط المتوالية في إطار من الحكمة، أي غفران ما حدث وما تم، وما ظهر من أحداث من القوى الصانعه للتوتر، والتي قد تكون في إطار تصعيد الضغوط قد احدثت اشياء تحتاج إلى ردود افعال عليها، وتكون قد خططت استراتيجياتها على هذه الردود التي سوف تتم، وهو ما يستدعى أن يتم تعديل استراتيجيات مواجهه التوتر، باستخدام تكتيكات التسامح والغفران وهو ما يوقع قوى أحداث التوتر في مأزق حاد، ويؤدي إلى تعريفها، وإلى تغيير في القاده القائمين واستبدالهم بل قد يؤدي إلى استخدام سياسات جديده لمعالجه التوتر الحادث، وهو واحد من أهم مجالات معالجة الضغوط، سواء على المستوى الدولى أو حتى على المستوى

المحلى، سواء الجماعى أو الفردى، خاصة وان التسامح أعلى درجات قوة الصبر، كما يمثل درجات عليا من المغفرة، خاصة ان هناك ابعاد أخرى تؤخذ في الحسبان عند عدم التسامح، وفي إطار المعالجات الخاصة بالتكافؤ والعائد، يصبح التسامح والفقران افضل، وبالتالي يحتاج الأمر إلى التعامل مع ضغوط التوتر بقدر كبير من الفهم الاستيعابى له.

فالتسامح وان كان يبدو حلاً من جانب الضعيف، واستسلاماً وانصياعاً، إلا إنه في واقع الأمر يكون أحد مجالات علاج التوتر، وتحنيف حدة ضغوطه المتصاعدة، وبصفة خاصة ما يحدث في المعالجات التي تتم على مستوى دولي، وتكون النتائج باهظة التكاليف، خاصة المواجهات المتصاعدة التي قد يدفع طرف من الأطراف ويندفع إلى القيام باعمال تظهر ضغوط متصاعدة، ويمارس بها الاعمال باشكالها المدمرة

الثالث عشر- صرف النظر بالوعود الكاذبة:

وهو أحد الحيل التي تلجأ إليها الكيانات الادارية عندما تواجه ضغوطاً شديدة تؤدي إلى توتر يصعب مواجهته، وهو ما يدفع قائد الكيان الإداري إلى استخدام الكذب لمواجهة هذه الضغوط، واستخدام مسميات تجميلية، وجمل انشائية، وادوات مخاطبة متعددة للتحايل على الموقف الذي يواجهه.

حيث تنشأ هناك علاقات ارتباطية مباشرة وغير مباشرة ما بين الوعد الكاذب، وبين عمليات تنفيس التوتر القائم والحادث، وهو ما سوف ينعكس اثره وتأثيره على المعالجات الحيوية للضغوط الحادثه، وعلى عملية امتصاصها مرحلياً، وعملية تطوير قدرات الكيان الإداري للتعامل مع التوتر الحادث أو استخدام الخداع الماكر للتعامل مع قوى توليد الضغط، واستخدام الوعود الكاذبه لازالة هذا الضغط، وهو كثيراً ما يحدث عند استخدام انظمه

التلاعب بالالفاظ واستخدام الكلمات كبديل للاشياء، واعطاء الوعود الكاذبه، وايجاد التصرفات الخادعه والمخادعه التي تحرك الاشياء الى مجالات أخرى ، أو إلى الاستمرار في ممارساتها التي تقوم بها، وهو ما يستدعى حضوراً إلى الوعي بقضايا زمانيه ومكانيه، وتحديد حجم الوقت المتاح للتعامل مع التوتر، ويصفه خاصة ان هناك حدوداً زمانيه ومكانيه، لعمليات الوعد الكاذب، خاصة عندما لا يكون هناك مجال لتحقيقه أو تنفيذه.

وقد يندفع الكيان الإداري إلى الوعود الكاذبه المتتاليه، بحيث ان كل كذبه تتكشف يتم مداراتها وحجبها بكذبه أخرى جديده، وبوعد مخادع جديد وهكذا.

ويجب صياغه الوعد الكاذب في إطار صادق وفي شكل وصوره ما يمكن القيام به، ولو جزئياً حتى يكون فعالاً ومنتجاً وكاملاً، وحتى يمكن تصريف التوتر الحادث بشكل كامل، أو ارجاء الصدام إلى الوقت الذي يمكن فيه استيعاب ما حدث وفهمه والتعامل معه وتنفيذه بشكل علمي وعملی سليم.

الرابع عشر- الإستجابة للضغط المتولد مرحلياً:

مع ازدياد الضغوط وتصاعدها ووصولها إلى درجه فائقه الحده والشده، للدرجه التي قد تجعل الكيان الإداري مترنحاً تحت وطئها، يكون من المفضل الإستجابة للضغط المتولد، مع محاولة ارجاء وتصريف الامور واستنفاذها وابعادها مرحلياً، والحيلولة دون حدوث الاهداف الخاصه بعملية الضغط، واحداث التوتر الذي حدث.

فالاستجابة المرحلية للضغط يكون الهدف منها الوصول إلى معرفة كاملة وتفصيلية بالآتي:

- قوى الضغط المتولده.
 - تحديد الأطراف المسانده لقوى توليد الضغط.
 - تحديد العناصر والأطراف التي قد تؤثر على حركة توليد الضغط.
- وتمثل الإستجابة المرحلية للضغط أحد المجالات الرئيسية للتوافق مع التوتر، وهو ما يمثل علاجاً جيداً ومعالجه حيويه لضغوطه، مع ملاحظة أن هذه الإستجابة توافقيه مع الاتجاه العام الذي يحدث وينشأ، وبصفه خاصه أن هذه الإستجابة المرحليه تكون مرهونه بعناصر الوقت والحركة الخاصه بهما، وهو ما قد يدفع إلى فهم الطبيعه الحركيه لمعالجه التوتر وفقاً للضغط المنشأ له.

فالارتباط القوى الحادث بين عناصر التوتر، والضغط الخاصه التي تسببها، قد تجعل من الكيان الإداري الميزان الطبيعي، وهو ما قد يجعل هذا الكيان أكثر تأثراً بأي ممارسات تتم عليه، سواء كانت ممارسات داخلية، أو كانت ممارسات خارجيه، وهو ما يجعل من عملية الإستجابة عملية توافقيه تملئها الاعتبارات العامة والخاصه للكيان الإداري المختص.

الخامس عشر- القفز فوق أسباب الخلاف:

حيث يتم تجاوز أسباب الخلاف القائم ما بين الأطراف المختلفه، وكذلك نسيان الحوادث المؤججه للتوتر والقفز فوقها، وهو ما يدعو إلى عدم الاقتراب الحقيقي من هذه الأحداث المؤسفه التي تحدث من جانب أطراف التوتر، ويسببها كل منهم للآخر، سواء لا يزاء مشاعره، أو لأحداث اكبر قدر

من المشاكل له، فضلاً عن ان الاقتراب من هذه الحوادث قد لا يحل أي خلاف، بل يسبب حرجاً للطرفين، ولا يدعو ابداً لعلاج ظاهرة التوتر

وتتم عادة عملية القفز فوق أسباب الخلاف من أجل نسيان هذا الخلاف الشديد الذي حدث، ولعلاج أسباب ظهور التوتر المتصاعد، وهو ما تهتم به الدول عند حل خلافاتها وإزالة أسباب التوتر، تاركة لعنصر الزمن القيام بتأثيره في نسيان الحوادث المؤلمة التي تمت، وبصفة خاصة عندما تكون التأثيرات الارتباطية التي تمت فعاله، ويحتاج الأمر إلى مضاعفة الجهود التي تتم حتى يتم نسيان الحوادث المؤلمة، وتحدث عملية انفراج وتعالج التوترات التي تمت بالفعل.

إن نسيان الحوادث المؤلمة ليست عملية بسيطة أو سهلة، فكثيراً ما تكون هناك قوى متحفزة لزيادة التوتر، وتقوم بالضغط من أجل تحقيق أهدافها.

إن هذا يقوم إلى أن عملية معالجة التوتر ليست قاصره فقط على الطرق السابقة، بل إن هذه الطرق مجرد فاتحه ومقدمه للعديد من الطرق الابتكارية التي يتم ابتكارها وفقاً للموقف العام الحادث، وقدره الكيان الإداري على التوافق مع اعتبارات التوتر الذي يواجهه.

وإذا كانت هذه المعالجات العامة للتوتر هي المعالجات الرئيسية، فإن الباب لا يزال مفتوحاً أمام الابتكار لطرق أخرى جديدة ومتنوعة يتم استخدامها كطرق أساسية، وإضافة لعلاج التوتر، وهو ما يتوقف على قدرة الكيان الإداري على ابتكار المزيد من الأدوات، وكذلك يتوقف على قدره على ابداع أدوات يتم استخدامها في معالجة الضغوط سواء الناشئة عن التوتر، أو تلك المنشأة له.



الختام

تحتاج دراسة التوتر إلى فهم عميق لهذه الظاهرة الانسانية التي ولدت مع نزول الإنسان إلى الأرض، حيث عاش مع الظاهرة في كافة جوانبها وابعادها، وعاش كافة مراحلها، ودفع بها واندفع معها إلى مستويات متعددة، بعضها عنيف شديد ساحق ماحق، والبعض الآخر خفيف معتدل هادئ كأنه غير موجود، اضافة إلى التوتر، كما اخذ التوتر منه، في علاقات تبادليه تأثيريه، متعددة ومتنوعة، ومتشعبة وممتدة فالتوتر أمر ملازم للحياة، يعيش معنا وفيها، ينتج اثاره المتعددة، وهو ما يجعله سبباً ونتيجة، وهو ما يحرك دوافعه واهدافه، وهو ما يؤدي إلى فهم عميق لظاهرة التوتر، وهو ما يشكل أنواعاً متعددة من الضغوط الناجمة عن التوتر الحادث، وهو ما يتصل بعدة عناصر ارتكازيه فاعله، بعضها عام يوجه إلى عموم المجتمع، وبعضها خاص يكاد ينحصر على فرد بذاته، ويتعامل التوتر الحادث مع الكافة، في إطار التأثير المتزايد للضغوط التي تدفع بالتوتر، كما تدفع منه إليه . في علاقات ثنائية متبادله، ومتداخلة، ومتفاعله، وبذلك فإن التوتر يأخذ في اعتباره العديد من العناصر والعوامل الارتباطيه، سواء كانت هذه العوامل ذاتيه النشأ، أو كانت خارجيه التكوين، وهو ما يتصل بالتوتر، سواء كصناعة، أو كاستقبال تفاعلي في هذا الإطار.

لقد اثبتت تواليات الاحداث، وتصارع الحوادث التي مرت، اننا نخوض غمار ضغوط متصاعدة ومتتاليه، تؤدي إلى التوتر، وتتوقف نتائجها على التفاعل الحيوى ما بين:

- الكيان الإداري ذاته وقدراته والادوات التي لديه.
- الضغط الممارس على الكيان الإداري ومعدلات تصاعده.

فالأعمال الدافعة إلى التوتر متعددة، كما أن استهداف التوتر أمر كثيراً ما يحدث في العمليات والمعاملات، كما تشهد العلاقات الدولية بين الدول بعضها البعض العديد من الأحداث التي يكون التوتر أساسها، والتي قد ينجم عنها المزيد من التوتر، والتي تتعامل مع التوتر بعناصره وأبعاده وتكويناته المتعددة كل في إطار متحرك فاعل ومتفاعل، وهو ما يحدث ويتم في عالمنا المعاصر، سواء باستخدام التوتر كأداة لتسيير الأمور، وإحكام القبضة على الدول، أو لزيادة النفور الحادث من كل دولة، أو أعمال الإرادة التي تتداخل كثير من عناصرها السيادية لتحرك المياه الساكنة، وهو نتاج دوامات متصاعده، بعضها ثقافي، والآخر اجتماعي، وسياسي، واقتصادي، وأمني، وعسكري، واثولوجي، وجغرافي، وإنساني، وهو ما يحتاج إلى توافق عام، سواء مع افرازاته أو مع نتائجه.

وهو ما أدى إلى توسيع مفاهيم التوتر، وإلى إحداث شكل من أشكال التوافق الاستيعابي له، ومن ثم فقد تدافعت العديد من العوامل الصانعة للتوتر، وإلى أحداثه بالشكل العام، والتي شملت كل من العوامل الذاتية الفاعلة، وكذلك المؤثرات الخارجية المتفاعلة، وهي في مجملتها عوامل وعناصر تقوم بالأدوار المرسومة لها، وفي الوقت ذاته دفع عناصر التوتر للحركة، وأحداث السلوكيات العامة المطلوب الوصول إليها، خاصة أن الخيارات ليست دائماً مفتوحة، ولكنها مقيدة باعتبارات كثيرة، سواء في إطار علاقات الرشادة، أو فقدان الرشادة عند ارتفاع الضغوط التي يسببها التوتر، خاصة أن هناك ساحات متفاوتة، كما أن هناك قدر كبير من الضغوط، التي ينشئها التوتر تكون قادرة على إرغام الكيان الإداري للتوافق العام معها.

وهو ما يشير إلى ان خيارات التعامل مع التوتر تقع بشكل متصل ما بين عاملين اساسين هما:

العامل الأول: توافق واتفاق واتساق

العامل الثاني: تناقض وتعارض وتضاد

وهو ما يتصل بحكمه الرؤية لدى قائد الكيان الادارى، سواء كانت هذه الرؤية متجهة إلى مستقبل هذا الكيان، أو كانت منحصرة في اوضاع الحاضر الذي يعيشه.

أي أن هناك توافق ادائى ارتباطى ما بين التوتر الحادث، وما بين الظروف المناخية المكانية والزمانية المحيطة به، وبين أيضا فواعله الإنسانية المرتبطة بالادوات والعناصر الاخرى الحاكمة لمسيرته، وتتطور هذه المسيرة.

فالتوتر إطار عام حاكم ومتحكم في حركة البشريه، يضع صانعه قواعد الارتكازيه، يقودون به مسيره العالم نحو التقدم، ويفرضون شروط ممارسة التوتر على الآخرين فاسهام المعرفة، واسهام القدرات، واسهام مهارة استخدام الأدوات تضيف ابعاداً جديدة لممارسات التوتر القائم، ان هذا يؤشر إلى ان عمليات صناعه التوتر قد اخذت منحنيّاً تصاعدياً في الاونه الاخيره، فارضه تأثيرها ومنتجه اثرها الضخم سواء على كل من:

- التكتلات والكيانات الدوليه العملاقة.
- الدول الكبرى الحاكمة والمتحكمه في مسيرة العالم.
- الدول الصغرى التابعة والمتحركة بحذر في هذه المسيرة.
- الشركات العملاقة التي تضيف وتحرك وتسيطر على الاسواق.
- الشركات الصغيرة المتطلعة إلى ان تصبح شركات عملاقة.

• المنظمات والهيئات والمؤسسات العاملة في مجالات وميادين متعددة كثيرة من العالم.

• الافراد بانواعهم واختلاف وظائفهم وادوارهم التي يقومون بها.

إن حركة هذه الكيانات الادارية تدفع بشده إلى معرفة التناقضات الحيوية القائمة وتعمل في الوقت نفسه على تحديد تراكمات هذه المعرفة، وتصنيع الجديد المتطور الذي يحدثها ويدفع بها اليها.

وبالتالي فإن الحركة العامة للتفاعل مع التوتر تضع في حساباتها التأثير الذي يحدث من متغيراته ومستجداته، كما انها تأخذ في الاعتبار كافة ثوابته، سواء كان ذلك في نطاق عمل علمي ممنهج، أو في نطاق دراسي محدد، حيث ان هناك اختلاف كبير ما بين التوتر العالمي الذي تصنعه الكتل الاقتصادية والدول ببعضها البعض، والتوتر الخاص بالافراد وإن كان في النهاية، فإن هناك فرد مسئول عن إتخاذ القرار يتم صنع التوتر له، سواء اتصل هذا التوتر بقضايا عالميه، أو اقتصر على حاجات ورغبات ودوافع الفرد الذاتية.

وهو ما يدفع إلى القول العام ان دراسة التوتر دراسة متأنية ومتحركة، وهي دراسة أيضا توازنه اتجاهيه، وهي دراسة تراكميه المعرفة فيها اخذه في الاتساع، وهو ما سوف يحدد مهمه كل من:

• الباحث المتخصص في التوتر.

• الخبير المتخصص في معالجة التوتر.

• الصانع المدقق لصناعه التوتر.

إن التوتر هو قاسم مشترك يجمع بين هؤلاء جميعاً، اعترفوا بذلك أو لم يعترفوا، وهو الطاغى عليهم في احلامهم وامالهم واهدافهم، ويرتبط ذلك

بالمناخ العام الذي يحيط بهم، كما يرتبط ذلك أيضا بوسائلهم وادواتهم التي يستخدموها، والتي تحتاج إلى تفهم لكافة المتطلبات الحركية التي لها علاقه بالتوتر، ومن ثم فإن صناعه التوتر قد تقترب من الذات الإنسانية للفرد، والذي سوف يحدث له هذا التوتر، وبشكل فعال، وهو ما يحتاج الفرد معه إلى التوافق العام مع حركته، ومع الصياغة العامة لهذه الحركة.

لقد صاغ التوتر عامة المتنامي على امتداد العالم، وأصبح معه الاقتراب منه يشكل عملية تفاعلية الارتباط، أي تحتاج إلى بحث ودراسة ما بين السبب والنتيجة، وما بين الدافع والاستمرار، سواء في تحديد معالم التوتر، أو في الاحاطة باشكاله المختلفة، أو في فن التعامل معه، سواء على المستوى العام الكلى للظاهرة، أو في تناول عناصرها المختلفة، وباجزائها المعاد تشكيلا وفقاً للمتطلبات الخاصة بهذه الدراسات الحركية، أو التناول للظاهرة المدروسة، أو التفاعل مع طبيعة حركتها التي تتخذها، والضغط العامة التي تمارسها، رهنا باستباق الاهداف التي تسعى للوصول اليها

فالارتباط قائم وحيوي وفعال ما بين التوتر في تصاعده، وما بين الضغوط التي يسببها في الكيان الإداري المستهدف، وهي ضغوط متباينه ومتسعة وفعالة

هذا وقد ارتبطت دراسة التوتر بالجو والمناخ العام الذي يعيشه الفرد، سواء كان هذا المناخ هو الدافع لحدوث التوتر، أو كان هذا المناخ هو نتاج هذا التوتر، وبالتالي يتحول السبب في التوتر إلى نتيجة، وهو ما يحتاج إلى دراسات تحليلية متعمقه حتى يمكن الوصول إلى الأسباب الحقيقية القائمة وراء التوتر، سواء الحادث فينا أو الحادث معنا، وحتى لا تتداخل هناك العديد من العوارض التي قد تحد من القدرة التحليلية، وتحقق الأسباب الحقيقية وراء المظاهر التي تفرض سطوتها وتأثيرها على حركة الاشياء، وهو ما يتطلب

مزيد من الرعاية والعناية، ومزيد من التحليل والدراسة والفهم، حتى تأتي معرفة آثار ونتائج الدراسة محددة لابعادها التوازنية الاتجاهية العامة.

إن التوتر بذلك يتجاوز منطق الحالة الدراسية إلى الحالة التفاعلية، وهو منطق ارتباطي بالاحداث، وبصفة خاصة ان التفاعل الحيوي القائم هو الذي يفرض ذاته، ويؤدي إلى حرية الحركة التي تضيف الكثير إلى التوازنات القائمة.

فهكذا اوجدت الاشياء، وهكذا سوف تتواجد وتستمر، وهو ما يتطلب حضوراً ذكياً ووعياً أذكى بخطوره التوتر القائم، وما سوف يقوم به ويؤثر عليه، وما سوف يحدثه في تفاعله مع الكيانات الادارية، والتي عليها ان تتعامل معه بذكاء.

إن الإنسان بطبيعته يعيش مراحل عمره معتدلاً في توازناته، فاذا ما اختلفت هذه التوازنات اصبحت حياته جحيماً لا يطاق، وهو ما يجعله نهياً لضغوط التوتر الحادث، وهو بفعل التوتر الحاد الحادث فيها يراجع من جديد توازنه العقلي والنفسي والعاطفي، ومن ثم تأتي قراراته وانفعالاته محققة له هذا التوازن، حتى تخف أو تهدأ ضغوط التوتر الشديد الذي يعاني منه، وتقرده عليه اثاره وتحقق أيضاً نتائج الكثير.

إن هناك عدة تصورات ارتكازية نابعه من الدراسة الحقيقية للتوتر، وهي إن التوتر أمر ملازم للحياه، قليل منه دافع للتقدم، اما التوتر الكثير الحاد فانه مدمر، ومن يملك التحكم فيه يملك مفاتيح التقدم يحققه لذاته، كما إنه يملك معادل الهدم والتدمير للآخرين، وهو ما يجعل العالم سرحاً ضخماً يجتازه التوتر، ويقوم بالتفاعل الحيوي فيه.

حيث كثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى استخدام التوتر الواقع عليه، أو إلى إعادة تصديرة إلى الخارج، أو صناعة بأشكال وأنواع محددة، وهو في ذلك يراع مواقف يكون عليه اتخاذها بأشكالها وأنواعها المختلفة.

وبالتالي فإن متخذ القرار المحترف يعي ويفهم حقيقة التوتر الذي يواجهه، ويعرف أيضاً مصادر الضغوط الواقعة عليه، ويعرف كيفية التعامل الذكي معها، وبصفة خاصة يعي ويدرك كيفية استخدام الأدوات المتاحة له للتعامل مع كل منها بذكاء.

إن الحركة الفاعله والمتفاعله المولده للتوتر هي التي تحدد جوانبه وابعاده التي يتخذها، كما انها هي التي تحدد مساراته التي يسير عليها، وفوق كل هذا تحدد منطلقاته وابعاده الانسانية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية فالتوتر كل متداخل، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق لابعاده وجوانبه

وفى هذه الدراسة الموجزة محاولة من جانب الباحث لاجراء استبيان حقيقى للتوتر، ودراسة عوامله التي تحدد ابعاد هذه الدراسة، وايجاد العلاج المناسب له، سواء في إطار التوتر العنيف الحاد، أو في نطاق التوتر الخفيف المعتدل، وليصبح كل منها انعكاس للمقدرات الذاتية للكيان الادارى.

إن هذا يوضح ويشير إلى أن الحركة الفاعله للكيان الإداري هي التي تستوجب فهماً لطبيعة التوتر، سواء كانت للاستخدام، أو كانت للحفاظ الهادئ، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً بحقيقه التوتر، ومعرفة دقيقه بأسبابه، والاحاطه بظروفه سواء المكانية أو الزمانية التي يمر بها.

إن هذه محاولة جاده للوصول إلى تعريف شامل للتوتر، واستخدام الطريقة المنهجية العلمية المؤثرة في التعرف عليه، وهي محاولة متواضعة من

جانبى للوصول إلى الحقائق العلميه المجرده، والتي ارجو من الله ان اكون قد وفقت فيها، وان يتجاوز سبحانه وتعالى عن أي خطأ في هذه الدراسة، وان يعيننى على اصلاحه في مراجع أخرى قادمه، إنه نعم المولى ونعم الرفيق والهادى إلى حسن السبيل.



أ.د/ محسن أحمد الخضيرى

مراجع البحث

لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى المراجع التاليه:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ١- د / محسن أحمد الخضيرى - الضغوط الادارية - المظاهر - الأسباب - العلاج - مكتبة مدبولي - القاهرة ١٩٩٠.
- ٢- د / محسن أحمد الخضيرى - ادارة الازمات - مكتبة مدبولي - القاهرة ١٩٨٧
- ٣- د / محسن أحمد الخضيرى - ادارة التغيير - الدار الفنية - القاهرة ١٩٩٣.
- ٤- د / محسن أحمد الخضيرى - الإدارة التنافسية للوقت - ايتراك للنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٩٩.

ثانياً- المراجع باللغات الاجنبية:

- ١- Philip Arestis , Michelle Baddeley, John Mccombie , What Global Economic Crisis?, Palgrawe ٢٠٠١.
- ٢- Eric W. Osborne , Britain,s Econonmic Blockade OF Germany , ١٩١٤ - ١٩١٩ , FRANK Cass ٢٠٠٤ .
- ٣- Barrington, Moore Jr, Moral Aopects Of ECONOMIC Growth , and Other Easays, Cornell University Press , ١٩٩٨.
- ٤- Willford i King , The Causes Of Economic Fluctuations: Possibilities Of Anticipation And Control , The Ronald Press Company, ١٩٣٨ .
- ٥- Richard N. Cooper, Barry Lichengreen, C, Rondall Henning , Gerald Holtham , Ropert D. Pcetnam, Can Nations Agree? Issues In International Economic Cooperation, The Brokings Institutiow, ١٩٨٩.
- ٦- W.E. Mosse, The German - Jewish Elite, ١٨٢٠ - ١٩٣٥: ASOCID - Cultvral Profile , Clarendon Press ١٩٨٩.
- ٧- Philip Mullenpach ; Civilian Nuclear Power ; Economic Issues And Policy Formation , Twentieth Century Fund ١٩٦٣

فهرس الكتاب

مقدمة	٥
المبحث الاول نظريات تفسير التوتر	١٧
اولاً- نظرية الطاقة الزائدة (الطاقة الفائضة)	١٩
ثانياً- نظرية التوجه المستقبلى وطموحاته	٢٥
ثالثاً- نظرية قصور الإمكانيات	٢٨
رابعاً- نظرية الرغبة في الهيمنة والسيطرة وإملاء الاراده	٣٢
خامساً- نظريه الانطلاق إلى آفاق جديدة	٣٤
سادساً- نظرية الحصار والانغلاق وعدم الحرية	٣٦
سابعاً- نظرية حلبة المنافسة	٣٨
المبحث الثاني بحوث التوتر	٤١
اولاً- استهداف التوتر	٤٥
ثانياً- اختلاف التوتر عن الظواهر الأخرى	٤٧
ثالثاً- طبيعة أحداث التوتر	٤٩
رابعاً- قضايا التوتر	٥١
خامساً- مدى الحاجة إلى دراسة التوتر	٥٥
سادساً- اعتبارات التوتر	٦١
سابعاً- تصاعد الاهتمام بالتوتر	٦٣
المبحث الثالث فلسفة التوتر	٦٧
اولاً- الطبيعة الحركية للتوتر	٦٩
ثانياً- ارتباطية التوتر	٧٢
ثالثاً- حتمية التوتر	٧٤
رابعاً- حقيقة التوتر	٧٨
خامساً- ايجابيه التوتر	٨١

المبحث الرابع مفهوم التوتر.....	٨٥
أولاً- تعريف التوتر.....	٨٧
ثانياً- أسس التوتر.....	٩١
ثالثاً- علاقه التوتر بالقلق وعدم الراحة.....	٩٣
رابعاً- جوانب وابعاد التوتر.....	٩٥
خامساً- الربط بين جملة الأسباب وجملة النتائج.....	٩٧
المبحث الخامس أهمية دراسة التوتر.....	١٠١
أولاً: فهم العلاقات الحيوية القائمه بين الأطراف المتوترة.....	١٠٥
ثانياً: تحليل الاوضاع المتحركة التي تقود إلى هذا التوتر.....	١٠٦
ثالثاً: معرفة الأسباب والعوامل والدوافع المسببة للتوتر.....	١٠٨
رابعاً: معرفة النظم التشغيليه التي تنتج هذا التوتر.....	١٠٩
خامساً: تحديد أي الصور والاشكال سيأخذها هذا التوتر.....	١١٠
المبحث السادس مناهج تشخيص التوتر.....	١١٣
أولاً- المنهج الوصفي التحليلي.....	١١٦
ثانياً- المنهج الاستنباطي الاستقرائي.....	١١٧
ثالثاً- المنهج القياسي الرياضي الاحصائي.....	١١٨
رابعاً- منهج دراسة الحاله.....	١٢٠
خامساً- المنهج التاريخي.....	١٢١
سادساً- المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية.....	١٢٢
المبحث السابع أنواع التوتر.....	١٢٥
أولاً- وفقاً للمنظور العام للتوتر.....	١٢٨
ثالثاً- وفقاً والمدى الذي يتم الوصول إليه.....	١٣٢
رابعاً- وفقاً للأسباب التي تحدث التوتر.....	١٣٤
خامساً- وفقاً ومصادره المولدة للضغط.....	١٣٦
سادساً- وفقاً لشكل صناعه التوتر.....	١٣٧
المبحث الثامن كيف يحدث التوتر؟.....	١٤١
أولاً- إنشاء التوتر.....	١٤٤

ثانياً- مراحل التوتر	١٤٦
المرحلة الاولى- الصخب والضجيج العام	١٤٧
المرحلة الثانية- الامتلاء باسباب التوتر	١٤٨
المرحلة الثالثة-إظهار التوتر	١٥٠
المرحلة الرابعة- محاولة إحتواء التوتر	١٥١
المرحلة الخامسة- علاج التوتر والتماشى معه	١٥٤
ثالثاً- توازنات الحركة والاتجاه	١٥٥
رابعاً- مدى الفهم العام لحدوث التوتر	١٥٧
خامساً- المتابعة عن قرب لما يحدث	١٥٨
المبحث التاسع أسباب التوتر	١٦١
اولاً- التوتر الذاتى	١٦٥
ثانياً- القلق والخوف والجزع	١٦٧
ثالثاً- الطمع والرغبة فى الاستحواذ	١٦٩
رابعاً- الآمال والطموحات والاهداف العريضة الواسعة	١٧١
خامساً- الاحلام والاهواء والميول الجامحه والجائحه	١٧٣
سادساً- الرغبة فى السيطرة على الاخرين	١٧٣
سابعاً- الإحساس الطاغ بالقوة	١٧٥
ثامناً- السعى الحثيث نحو القوة	١٧٦
تاسعاً- الرغبة فى المعرفة والوصول إليها	١٧٨
عاشراً- احساس متراكم بالحرمان والاحباط	١٨٠
المبحث العاشر الشعور بالتوتر	١٨٣
اولاً- أهمية الشعور بالتوتر	١٨٨
ثانياً- مراحل الشعور بالتوتر	١٩١
ثالثاً- قياس الشعور بالتوتر	١٩٤
رابعاً- ردود الفعل المترتبة على التوتر	١٩٦
خامساً- انتهاء التوتر لصالح الكيان الادارى	١٩٧
المبحث الحادى عشر صناعة التوتر	٢٠١
اولاً- توفير البيانات والمعلومات وتحقيق المعرفة	٢٠٦

٢٠٦	ثانياً- التخطيط العام لصنع التوتر
٢٠٨	ثالثاً- التنظيم العام لصنع التوتر
٢١٠	رابعاً- التوجيه العام لصنع التوتر
٢١١	خامساً- التنسيق لصنع التوتر
٢١٢	سادساً- التحفيز لصنع التوتر
٢١٣	سابعاً- المتابعة عن قرب لصناعه التوتر

٢١٩	المبحث الثاني عشر أهداف التوتر
٢٢٣	اولاً- استخدام التوتر لإرهاق الطرف الآخر واستنزاف قواه وقدراته
٢٢٥	ثانياً- استخدام التوتر لالهاء الطرف الآخر وصرف جهوده عن عمل معين
٢٢٨	ثالثاً- استخدام التوتر لتغيير وتحويل الانتباه إلى عمل معين
٢٣٠	رابعاً- استخدام التوتر كغطاء لعمل معين
٢٣٢	خامساً- استخدام التوتر لتحفيز العاملين
٢٣٤	سادساً- استخدام التوتر لانجاز عمل معين
٢٣٥	سابعاً- استخدام التوتر كضغط عام متولد

٢٣٧	المبحث الثالث عشر آثار التوتر
٢٤٠	اولاً- تحليل آثار التوتر
٢٤٢	ثانياً- الوصول إلى نوعية الآثار
٢٤٢	القسم الأول- الآثار الايجابية للتوتر
٢٤٥	القسم الثاني- الآثار السلبية للتوتر
٢٤٧	ثالثاً- فاعلية الآثار
٢٤٨	رابعاً- تحديد منطلقات التعامل
٢٥٠	خامساً- التكيف مع آثار التوتر

٢٥٣	المبحث الرابع عشر علاج التوتر
٢٦٢	الطرق الأولى- الطرق التقليدية في معالجة التوتر
٢٦٣	الطرق الثانية- الطرق غير التقليدية الابتكارية لعلاج التوتر
٢٦٤	اولاً- الاسترخاء واخذ نصيب وافر من الراحة
٢٦٦	ثانياً- الاحتواء لضغوط التوتر
٢٦٨	ثالثاً- الاستيعاب لضغوط التوتر

٢٦٩	رابعاً- الامتصاص للضغوط التوترية.....
٢٧١	خامساً- اللامبالاه وعدم الإحساس والتجاهل
٢٧٢	سادساً- التهتهه
٢٧٣	سابعاً- العزل والانعزال
٢٧٤	ثامناً- تحويل الاتجاه.....
٢٧٥	تاسعاً- تصدير التوتر إلى الخارج.....
٢٧٧	عاشراً- إعادة صياغة التوتر، وإعادة هيكلته.....
٢٧٨	الحادى عشر- التسوية والانفراج الذاتى
٢٧٩	الثانى عشر- التسامح والغفران.....
٢٨٠	الثالث عشر- صرف النظر بالوعود الكاذبة
٢٨١	الرابع عشر- الإستجابة للضغط المتولد مرحلياً
٢٨٢	الخامس عشر- القفز فوق أسباب الخلاف
٢٨٥	الخاتمة.....
٢٩٣	مراجع البحث.....
٢٩٣	أولاً- المراجع باللغة العربية.....
٢٩٣	ثانياً- المراجع باللغات الاجنبية
٢٩٥	فهرس الكتاب.....

مطابع الدار الهندسية/القاهرة

نہیاجی ۲۵۱۰۲۵۹۸ محبر ۱۱-۱۷۷۲۸۹



صدر أيضاً للنشر في مجال الإدارة

د/ مدحت محمد أبو النصر

الإدارة بالحب والمرح

د/ مرغاد لخضر

الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم

في منظمات الأعمال

د/ مدحت محمد أبو النصر

إدارة منظمات المجتمع المدني

د/ محسن الخضر

إدارة التوتر

د/ جمعة سيد

إدارة ضغوط العمل

د/ حياة بن اسما

تطوير الإيرادات العامة للدولة

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

١٢ شارع حسين كامل سليم - المازة - مصر الجديدة - القاهرة

ت : ٢٤١٧٢٧٤٩ - فاكس : ٢٤١٧٢٧٤٩ - ص.ب : ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدي ٧٧١

E-mail: etraccom@gmail.com

